



# Les formes de l'engagement des cadres . Pratiques collectives et offres de représentation

Mathieu Bensoussan

## ► To cite this version:

Mathieu Bensoussan. Les formes de l'engagement des cadres . Pratiques collectives et offres de représentation. Sciences de l'Homme et Société. Université Panthéon-Sorbonne - Paris I, 2008. Français. NNT: . tel-00346417

**HAL Id: tel-00346417**

**<https://theses.hal.science/tel-00346417>**

Submitted on 11 Dec 2008

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

UNIVERSITÉ PARIS I PANTHÉON-SORBONNE

ÉCOLE DOCTORALE D'ÉCONOMIE

---

**LES FORMES DE L'ENGAGEMENT DES CADRES.  
PRATIQUES COLLECTIVES ET OFFRES DE  
REPRÉSENTATION**

Thèse pour le Doctorat en Sciences Sociales, soutenue publiquement le mercredi 5 novembre  
2008 à la Maison des Sciences Économiques, Université Paris I Panthéon-Sorbonne

Par

Mathieu BENSOUSSAN

Sous la direction du Professeur Françoise PIOTET

---

Composition du JURY :

Norbert ALTER, Professeur à l'Université Paris IX Dauphine. *Rapporteur*

Marie BUSCATTO, Professeur à l'Université Paris I Panthéon-Sorbonne. *Présidente  
du Jury*

André HERVIER, Maître de conférence, HdR à l'Université Paris I Panthéon-Sorbonne

Françoise PIOTET, Professeur à l'Université Paris I Panthéon-Sorbonne

Patrick WATIER, Professeur à l'Université March-Bloch de Strasbourg. *Rapporteur*

## **AVERTISSEMENT**

**En dehors, évidemment, de certains personnages publics, du passé ou du présent, comme Edmond Maire, Nicole Notat, Pierre Vanlerenberghe, Jean-Luc Cazettes Henri Krasucki ou Bernard Thibault, tous les noms et prénoms des individus qui figurent dans ce texte sont fictifs. En revanche, les noms des entreprises dans lesquelles sont implantés les syndicats et les sections syndicales investigués n'ont pas été modifiés. Ces entreprises étant des pièces de choix du patrimoine économique français (Air France, EDF, BNP Paribas, AGF...), la mention de leur identité a été jugée utile à l'intelligibilité des analyses proposées. Quand le nom de l'entreprise employant le bénévole associatif interrogé pour l'enquête n'apportait aucun élément favorisant la compréhension du propos, ce nom n'a pas été précisé. Mais, par souci d'équité entre les différents enquêtés, les noms des associations étudiées n'ont pas été changés.**

**Toutes les informations dévoilées sur les groupements et les entreprises des enquêtés sont officielles et / ou accessibles au public. Aucune donnée n'a été recueillie à l'insu des enquêtés, ni utilisée sans leur autorisation explicite. Le contenu de ce texte n'engage d'autres responsabilités que celles de son auteur et du Directeur de thèse.**

# Table des matières

<b>Introduction Générale</b>	<b>1</b>
Les cadres en 2003 : des syndiqués ordinaires ?	6
Le problème : l'ambiguïté sémantique des études statistiques	10
Les cadres et l'action syndicale dans l'entre-deux-guerres : un premier éclairage	14
Objet, problématique et hypothèses de la recherche	20
<b>La méthode et les terrains d'enquête</b>	<b>30</b>
1 – Origines du questionnement et choix de la méthode monographique	32
1.1 - L'investissement du créneau : l'approche empirique de l'action collective des cadres	32
1.2 - Le recueil des données	36
2 – Mode d'accès au terrain et « informations symptomatiques »	41
2.1 - L'enquête à la CFDT : en quête du « <i>spécifique cadre</i> »	42
2.2 - L'accès à l'univers associatif : le rôle-clef de la CFDT-cadres	49
3 – L'enquête à la CGT : le choix de terrains aux propriétés significatives	59
3.1 - La section syndicale UGICT PNC Air France	60
3.2 - Le syndicat UGICT BNPP Ile-de-France	64
<b>Première Partie : Les offres de représentation : « formes » et « contenus » de l'action collective cadre</b>	<b>73</b>
<b>Chapitre I : La construction et la préservation de territoires professionnels</b>	<b>77</b>
1 – L'autorité associative	79
1.1 - Des associations de professionnels ou d'entreprise ? L'usage commode du terme « <i>fonction</i> »	80
1.2 - Savoir « <i>expert</i> » et intérêt de l'entreprise	87
1.3 - Techniques et éthique de la profession : « distance » et « savoirs coupables »	96
2 – La professionnalisation d'un emploi de cadre financier : le <i>credit manager</i> et son organisation, l'AFDCC	100
2.1 - Un métier au confluent de plusieurs périmètres professionnels	101
2.2 - « Affirmer » la fonction pour un « <i>tissu économique sain</i> »	106
2.3 - La certification pour « <i>asseoir</i> » un métier mal identifié	110
<b>Chapitre II : Cotation du diplôme et placement des diplômés : l'A2IST et l'AI ENSEA</b>	<b>118</b>
1 – Les associations : structures réduites et moyens d'action limités	121
1.1 - Des écoles récentes et peu prestigieuses	122
1.2 - Des taux d'adhésion dérisoires	129
1.3 - « <i>Combien se vend un ingénieur ?</i> » : l'obsession du « prix » de l'ingénieur	136

2 – Nombre, degré d'implication des diplômés et valeur du titre sur le marché de l'emploi	141
2.1 - Enclencher le cercle vertueux du nombre et du prestige	142
2.2 - Rites d'intégration et adhésion automatique au sortir de l'école	146
2.3 - L'organisation de l'entraide : annuaire, pôles emploi / carrière et échanges d'expériences	150
Chapitre III : L'action syndicale des cadres de BNPP et des AGF : une participation aux « règles du jeu »	157
1 – Contribuer à la bonne marche de l'entreprise	159
1.1 - Le syndicalisme des cadres sur le lieu de travail : un rapport organique à l'entreprise	160
1.2 - Revendications de pouvoir et accès à l'information	168
1.3 - La revendication du « <i>droit de dire non</i> » des cadres CFDT : « <i>droit d'expression</i> » et « <i>droit d'opposition</i> »	178
2 – La reproduction d'une forme d'entraide	182
2.1 - Régler les rapports conflictuels à la hiérarchie directe	182
2.2 - Conseils de carrière et d'orientation professionnelle au niveau de l'entreprise et de la branche	190
2.3 - « <i>Équilibre vie professionnelle / vie privée</i> » et « <i>droit à la déconnexion</i> » : préserver le quant à soi du cadre	193
Conclusion de la Première Partie	200
<b>Deuxième Partie : Les pratiques collectives : sens de l'action, processus et modes typiques d'implication</b>	<b>203</b>
Chapitre IV : Les trajectoires d'adhésions : raisons et sens de l'implication Individuelle	206
1 – Carrière individuelle et implication collective : reconnaissance professionnelle, « talent » et pouvoir	208
1.1 - L'implication syndicale : une « <i>expérience professionnelle</i> » comme une autre	208
1.2 - Militants avant d'être cadre : connaissance de « <i>l'envers du décor</i> » et carrière dans l'entreprise	215
1.3 - Mettre ses compétences au service du groupement : l'implication associative comme solution à l'épreuve du chômage	219
1.4 - L'investissement individuel dans l'action professionnelle : avoir un métier ou faire carrière dans l'entreprise ?	222
2 – Au-delà de l'intérêt : contingences des choix d'implication et affirmation de soi	227
2.1 - L'adhésion effective entre intérêt, morale et hasard des rencontres	229
2.2 - L'appropriation rétrospective des valeurs du groupement d'adhésion : les militants de la section UGICT-CGT PNC Air France	236
2.3 - « <i>Étoffer son réseau</i> », « <i>multiplier les contacts professionnels</i> » : les trajectoires associatives des jeunes diplômés	242
2.4 - Le militantisme des cadres de l'UGICT BNPP Ile-de-France : une logique distinctive ?	249

Chapitre V : Types de groupements et formes d'implication : influences réciproques et poly-engagement	257
1 – Des implications multiples et non exclusives	258
1.1 - La taille critique du « portefeuille de relations »	259
1.2 - L'association comme ressource syndicale, l'action syndicale supplétive aux limites de l'action associative	265
1.3 - Le cas significatif du parcours d'un permanent : Denis Cassin, du syndicalisme à l'action professionnelle	273
2 – Les différents groupements : pratiques, valeurs et revendications partagées	279
2.1 - La « valeur ajoutée » de l'adhésion : quintessence associative et syndicalisme d'adhérents	280
2.2 - Logique de proximité, logique de convivialité	288
2.3 - L'usage syndical du « répertoire d'action » associatif : projet de dîner-débat au SECIF et rôle de la CFDT-cadres	293
Chapitre VI : Distinguer les cadres ou les assimiler ? Le problème du syndicalisme confédéré inter-catégoriel	299
1 – Le prix de l'ancrage catégoriel de l'action syndicale : le cas du syndicat UGICT BNPP Ile-de-France	303
1.1 - Audience, syndicalisation et indépendance structurelle de l'UGICT BNPP Ile-de-France : un lien de cause à effet	305
1.2 - Autonomie statutaire et syndicalisme d'adhérents : la fin d'un militantisme à l'ancienne ?	317
2 – Les « vastes solidarités inter-professionnelles » : une orientation surannée ?	324
2.1 - Mêler cadres et non-cadres au niveau local : le difficile pari de la CFDT	325
2.2 - Corporatisme, développement syndical et...militantisme idéologique : la section syndicale UGICT PNC Air France	334
Conclusion de la Seconde Partie	350
<b>Conclusion Générale</b>	<b>354</b>
Les cadres au crible de leurs pratiques collectives	355
Trois conceptions du syndicalisme-cadres : la CGC, la CFDT et la CGT	362
Les cadres sont-ils contraints à l'individualisme ?	367
<b>Bibliographie</b>	<b>372</b>
<b>Annexes</b>	<b>378</b>
Liste des entretiens réalisés	379
Liste des observations effectuées	386
Documentation recueillie en situation d'enquête	387
« Mythes et réalités de la syndicalisation en France »	392
« Une personne sur deux est membre d'une association en 2002 »	397

« Dans le cas où une étude concrète, inspirée par un modèle d'intelligibilité, et ayant reconstitué les paramètres nécessaires à l'intellection de la situation, en propose une théorie fondée, on doit penser que la recherche atteint alors à une scientificité comparable à celle qu'atteignent les théories de la physique. »<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> P. Ansart (1990), « Une sociologie du singulier », *Les sociologies contemporaines*, Paris, Seuil, Coll. « Points », 1995. D'après R. Boudon, *La place du désordre ; critique des théories du changement social*, Paris, PUF, 1984.

# INTRODUCTION GÉNÉRALE

---

Depuis les années 1950 et la thèse de François Jacquin<sup>1</sup>, le groupe social formé par les cadres est l'objet de débats académiques et politiques qui le dépassent. L'incertitude foncière quant à la « position de classe » des cadres – « classe », ici comprise au sens marxiste<sup>2</sup> – conduit souvent à lire l'état de la société française à travers leur situation au travail et sur le marché de l'emploi<sup>3</sup> : en proie au « malaise », parfois même « prolétarisés » pendant les périodes de marasme économique, mais point nodal de la croissance et du progrès lorsque l'époque est à l'expansion. Les années 1990, leur cortège de cadres licenciés, déclassés, ont ranimé l'intérêt des sociologues et des professionnels du discours social (consultants, publicitaires, essayistes, journalistes, dirigeants patronaux et

---

<sup>1</sup> F. Jacquin, *Les cadres de l'industrie et du commerce en France*, Paris, Armand Colin, 1955.

<sup>2</sup> Karl Marx défend une conception substantialiste des classes sociales. Les « classes » sont, au sens marxiste, des « groupes réels », dont l'existence induit un sentiment d'appartenance commune entre leurs membres. Voir : K. Marx (1867), *Le capital. Critique de l'économie politique*, Paris, Éd. Sociales, 1971. Mais aussi : R. Aron (1967), *Les étapes de la pensée sociologique*, Gallimard, Coll. « Tel », 1994 ; E. Mandel (1964), « Initiation à la théorie économique marxiste », *Les cahiers du Centre d'Études Socialistes* n°39 à 41, Études et Documentation Internationales, Édition revue et augmentée, 1975 ; H. Mendras et J. Étienne, *Les grands auteurs de la sociologie. Tocqueville, Marx, Durkheim, Weber*, Paris, Hatier, Coll. « Initial », 1996.

<sup>3</sup> Voir, entre autres : G. Benguigui et D. Monjardet, « L'utopie gestionnaire. Les couches moyennes entre l'État et les rapports de classe », *Revue Française de Sociologie*, XXIII, 1982, pp. 605-638 ; S. Pochic, « Chômage des cadres : quelles déstabilisations ? », P. Bouffartigue (dir.), *Cadres : la grande rupture*, Paris, La Découverte, Coll. « Recherches », 2001.



syndicaux), plutôt éteints sur la question depuis les travaux de Luc Boltanski<sup>1</sup> et de Guy Groux<sup>2</sup>.

Parmi les productions scientifiques parues dernièrement, les ouvrages de Paul Bouffartigue et de Charles Gadéa se singularisent par la volonté des auteurs de proposer une analyse des cadres fondée sur leurs propriétés réputées objectives, ici, au moyen du concept de « salariat de confiance »<sup>3</sup>, là, en mobilisant les connaissances produites par les sociologues des professions<sup>4</sup>. Ce, après que Luc Boltanski puis Guy Groux avaient indiqué les ressorts historiques de la « cohésion d'un groupe flou »<sup>5</sup>.

« La prise de distance des cadres à l'égard des directions d'entreprise et les progrès de la conscience salariale des cadres ne font aucun doute » écrit Paul Bouffartigue<sup>6</sup>. Selon l'auteur, plusieurs éléments attestent leur rapprochement de la condition salariale « ordinaire »<sup>7</sup>, plus exactement leur « crise de confiance » : les « dérives du capitalisme financier »<sup>8</sup>, qui soumettent les salariés, sans considération pour leur statut d'emploi, à l'exigence de rentabilité d'un capital « parfaitement mobile »<sup>9</sup> à l'échelle mondiale ; l'archaïsme d'une coordination hiérarchique du travail dans un contexte de changement continu ; l'extension de

---

<sup>1</sup> L. Boltanski (1982), *Les cadres. La formation d'un groupe social*, Paris, Éd. de Minuit, Coll. « Le sens commun », 1999.

<sup>2</sup> G. Groux, *Le syndicalisme des cadres en France, 1963-1984. Un enjeu producteur d'enjeux*. Doctorat d'État, 1986.

<sup>3</sup> P. Bouffartigue, *Les cadres. Fin d'une figure sociale*, Paris, La dispute, 2001.

<sup>4</sup> C. Gadéa, *Les cadres en France. Une énigme sociologique*, Paris, Belin, Coll. « Perspectives sociologiques », 2003.

<sup>5</sup> L. Boltanski (1982), *op. cit.*

<sup>6</sup> P. Bouffartigue (2001), *op. cit.*

<sup>7</sup> Le thème de la « banalisation » de la catégorie des cadres a été (re)lancé par *Entreprise & Progrès* (« Cadres / non-cadres, une frontière dépassée », 1992), organisation patronale associée au Medef. La « banalisation » ici décrite renvoie à l'obsolescence, supposée consubstantielle à l'intégration économique mondiale, d'un statut cadre présenté comme symbole d'une archaïque rigidité. Mais la « banalisation » renvoie aussi à la thèse de Serge Mallet, qui dans les années 1960 parlait de « nouvelle aristocratie ouvrière » à propos des cadres.

<sup>8</sup> M. Aglietta et A. Rébérioux, *Les dérives du capitalisme financier*, Albin Michel, 2004.

<sup>9</sup> L'expression est empruntée au modèle macro-économique de Mundell et Fleming (1962).

la « logique compétence »<sup>1</sup>, qui suppose une personnalisation de l'évaluation du travail et une individualisation du rapport d'emploi, jusqu'aux niveaux les plus subalternes de la production ; le nivellement de la hiérarchie des salaires, sous l'effet, notamment, des revalorisations régulières du Salaire Minimum Inter-professionnel de Croissance (SMIC)<sup>2</sup>. C'est toutefois la fin du quasi-monopole de la Confédération Générale des Cadres (CFE-CGC) sur les suffrages exprimés par les cadres aux élections professionnelles qui indique le plus clairement, selon Paul Bouffartigue, l'affermissement de leur « conscience salariale » : « le déclin de l'audience du syndicalisme catégoriel peut être vu comme l'expression directe d'une montée de cette conscience salariale »<sup>3</sup>.

D'après Charles Gadéa, la maîtrise de savoirs techniques spécifiques configure les cadres en une multitude de « segments professionnels ». Toute étude sociologique prenant les cadres pour objet doit s'attacher à comprendre chacun de ces « segments », à défaut de saisir la spécificité des cadres comme groupe ou catégorie sociale<sup>4</sup>. Cette approche trouve un écho certain dans la littérature managériale, laquelle ne décrit plus les cadres comme des salariés ayant fait leurs classes au sein d'une seule entreprise, encore moins comme les « chefs » qui, au sein d'une organisation pyramidale, prescrivent et encadrent, au titre de leur statut d'emploi, l'exécution du travail ouvrier ou employé. Encadrants ou techniques, les cadres y sont définis comme des « professionnels », dont la compétence est susceptible de redéploiement d'une entreprise ou d'une branche à l'autre. Le cadre idéal n'est donc pas seulement autonome, digne de « confiance », responsable ou capable de prendre des initiatives salutaires. Il est encore un « expert », exerçant avec un égal bonheur dans l'industrie ou les services et sous un statut juridique du

---

<sup>1</sup> F. Piotet (dir.), *La révolution des métiers*, Paris, PUF, Coll. « Le lien social », 2002 ; J. D. Reynaud, « Le management par les compétences : un essai d'analyse », *Sociologie du travail* Vol. 43, n°1 – 2001, pp. 7-31 ; C. Paradeise et Y. Lichtenberger, « Compétence, compétences », *Sociologie du travail* Vol. 43, n°1 – 2001, pp. 33-48 ; E. Oiry et A. d'Iribarne, « La notion de compétence : continuités et changements par rapport à la notion de qualification », *Sociologie du travail* Vol. 43, n°1 – 2001, pp. 49-66.

<sup>2</sup> N. Bignon, « La hiérarchie des salaires entre 1996 et 2004 », DARES, *Premières Synthèses*, septembre 2007 – n° 39.1.

<sup>3</sup> P. Bouffartigue (2001), *op. cit.*

<sup>4</sup> A. Henni, « Deux contributions récentes à une sociologie des cadres », *L'Année sociologique* n°2 / 2003, pp. 548-555.

travail indistinctement libéral ou salarié<sup>1</sup>. Ces représentations peignant les cadres en nomades inscrits dans une relation de service avec le monde des grandes entreprises ont une évidente dimension normative<sup>2</sup>. Elles résistent en réalité très mal à l'épreuve statistique<sup>3</sup>.

Cette recherche doctorale propose de dépasser une divergence ici trop succinctement évoquée pour ne pas l'être de manière un brin schématique. Dissemblance des analyses qui, en un sens, actualise l'opposition, traditionnelle en sociologie du travail et des organisations, entre syndicalisme et professionnalisme, entre le « cosmopolite » et le « local »<sup>4</sup>. Marc Maurice a indiqué, dès la fin des années 1960, l'entremêlement des logiques professionnelle et bureaucratique, qui laissait apparaître de nouvelles acceptions de la « profession » et de l'organisation, autorisant ainsi à définir les cadres par l'oxymore « professionnels-salariés »<sup>5</sup>. Cet enchevêtrement affaiblissait aussi, d'après l'auteur, les vertus heuristiques d'une appréciation de la « professionnalisation » des cadres selon le seul critère de

---

<sup>1</sup> À ce titre, il est remarquable que la CGC ait redéfini, en 1998, son périmètre de représentation, en s'adressant désormais moins aux cadres comme titulaires légitimes d'un statut reflétant leur compétence et leur mérite qu'aux cadres en tant que « *professionnels de l'entreprise* » (Source : « Valeurs et positions CFE-CGC », supplément à *Encadrement Magazine*, n°81, novembre-décembre 1998. Cité par D. Andolfatto (dir.), *Les syndicats en France*, Paris, La Documentation Française, Coll. « Études », 2004). La CFDT-cadres a mis en place, en mai 2000, un groupe de travail dévolu à la question des « *professionnels autonomes* », cadres qui exercent « *en solo* » tout en restant, le plus souvent, acteur d'une même division technique du travail, l'entreprise n'étant plus l'employeur, mais le client (Source : Rapport d'Activité, Congrès CFDT-cadres d'Amiens, 2001).

<sup>2</sup> L. Boltanski et E. Chiapello (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, Coll. « NRF / Essais », 2004.

<sup>3</sup> Les cadres les plus diplômés sont les cadres du public. Même si la catégorie des cadres d'entreprise est de plus en plus diplômée, les profils de cadres autodidactes issus du rang étaient encore majoritaires en 1998. Par ailleurs, leur mobilité professionnelle reste encore très souvent circonscrite à une seule et même entreprise : diplômés du supérieur ou issus du rang, les cadres des grands groupes industriels et financiers évoluent toujours dans des sphères de mobilité protégées. Enfin, la réponse aux offres d'emplois et les candidatures spontanées sont les principaux modes d'accès à l'emploi des cadres au chômage.

Sources : T. Amossé, « Interne ou externe, deux visages de la mobilité professionnelle », *INSEE Première* n°921, septembre 2003 ; M. Baraton, « De la difficulté à devenir cadre par promotion », *INSEE Premières* n°1062, janvier 2006 ; INSEE, *Enquêtes Emploi* (1998), exploitée par A. Frickey et J. L. Primon, « Du diplôme à l'emploi, des inégalités croissantes », P. Bouffartigue (2001), *op. cit.* ; « Emploi cadre : le fantasme du marché caché », *Enquête APEC / IFOP*, dossier de presse APEC, juin 2006.

<sup>4</sup> R. K. Merton, *Social Theory and Social Structure*, 2<sup>nde</sup> édition, 1957, pp. 387-420. Cité par M. Maurice, « Professionnalisme et syndicalisme », *Sociologie du Travail* n°3 – 1968, pp. 243-256.

<sup>5</sup> M. Maurice, *art. cit.*

pratiques collectives typées : « le cadre se réfèrera tantôt à la communauté professionnelle pour garantir l'autonomie et l'indépendance liées à ses compétences contre les exigences contradictoires de l'entreprise, tantôt à la solidarité salariale pour manifester à la fois ce qui l'identifie et le distingue des autres salariés ». Le « professionnalisme » est une notion ambivalente, les modes de structuration de l'action syndicale ne sont pas figés de toute éternité. En 1968, Marc Maurice laisse « ouverte » la question de la capacité de « transformation » du syndicalisme français, qu'il tient pour condition de son adaptation « aux exigences du professionnalisme »<sup>1</sup>.

La portée de ces résultats semble aujourd'hui ignorée. Les « doctrines »<sup>2</sup> managériales réactivent l'idéal du travail indépendant, au point d'oublier que 90 % de la population active est salariée, c'est-à-dire subordonnée à un employeur<sup>3</sup>. Le champ des sciences sociales du travail pêche parfois par ambition normative, en laissant augurer que les cadres devraient comprendre que leur intérêt objectif est d'intégrer les formes ouvrières d'action collective. À tout le moins, l'orthodoxie néo-marxiste en fait toujours un genre de « ventre mou »<sup>4</sup>, voué à la partition entre les classes « bourgeoise » et « ouvrière ». Lecture simpliste si l'on s'en tient aux écrits de Karl Marx, lequel, malgré ses ambiguïtés et un intérêt limité porté aux « classes moyennes », ne soulignait pas moins leur effet d'atténuation des « lignes de démarcation »<sup>5</sup> entre les deux classes qui se disputent le surplus des entreprises. Éléments que l'on retrouve aussi dans les analyses de Georg Simmel, lesquelles saisissent sans doute le mieux le caractère « original » de la « classe moyenne » : une classe « carrefour de mobilité »<sup>6</sup>, faite d'« échanges permanents avec les deux autres classes », à travers laquelle « les individus peuvent librement

---

<sup>1</sup> *Ibid.*

<sup>2</sup> F. Piotet, « De la propriété au pouvoir... à la capacité au pouvoir », *Éducation permanente* n°114, 1993.

<sup>3</sup> F. Piotet, « Nouveaux métiers, le grand malentendu », *Projet* n° 259, 1999, pp. 39-50.

<sup>4</sup> H. Mendras et J. Étienne (1996), *op. cit.*

<sup>5</sup> C. Gadéa (2003), *op. cit.* D'après K. Marx (1867), *Le capital. Critique de l'économie politique*, ébauche du Livre III.

<sup>6</sup> C. Bidou, *Les aventuriers du quotidien*, Paris, PUF, 1984. Citée par C. Gadéa (2003), *op.cit.*

circuler de haut en bas de l'échelle sociale »<sup>1</sup>. Cette « élasticité » de la société avec « classe moyenne » (selon les termes de Georg Simmel) éclaire l'ambiguïté d'expressions comme « conscience collective » ou « conscience de classe ». Car l'antagonisme binaire entre bourgeoisie et prolétariat est aussi supplanté par « une rivalité qui s'organise en jeu de triade » : « la classe moyenne s'allie, tantôt à la bourgeoisie, tantôt au prolétariat, en fonction du rapport de force dans une situation historique et nationale donnée »<sup>2</sup>. Logique d'alliances « polymorphes » que Guy Groux, dans son étude minutieuse du syndicalisme-cadres, a rendu intelligible<sup>3</sup>.

### **Les cadres en 2003 : des syndiqués ordinaires ?**

De récentes données statistiques indiquent la banalisation de la syndicalisation des cadres<sup>4</sup>. Eu égard à l'état du « rapport de force » dans la « situation historique » qui est la nôtre, la « classe moyenne » pencherait donc vers le « prolétariat ». La variété et l'intérêt intellectuel des tâches, l'autonomie relative dans la détermination des modes opératoires et la « valeur sociale » qui est accordée à ces « opérations techniques du travail »<sup>5</sup> sont pourtant des facteurs qui, usuellement, servent à expliquer la faible propension des cadres à l'investissement syndical. Le témoignage d'un cadre militant de la Confédération Française Démocratique du Travail (CFDT), recueilli par Guy Groux voici déjà vingt-cinq ans, est sans ambages :

*« Le cadre a souvent une activité professionnelle enrichissante. Il y tient et y attache une grande importance, qui fait qu'entre les obligations syndicales et celles de la profession, il aura une tendance naturelle à*

---

<sup>1</sup> G. Simmel (1908), « L'autoconservation du groupe social », *Sociologie. Études sur les formes de la socialisation*, Trad. L. Deroche-Gurcel et S. Muller, Paris, PUF, Coll. « Sociologies », 1999.

<sup>2</sup> G. Simmel (1897), *Sociologie et épistémologie*, Paris, PUF, 1981. Cité par H. Mendras et J. Étienne (1996), *op. cit.* et par M. Forsé, « les réseaux sociaux chez Simmel : les fondements d'un modèle individualiste et structural », L. Deroche-Gurcel et P. Watier (dir.), *La sociologie de G. Simmel (1908). Éléments de modélisation sociale*, Paris, PUF, Coll. « Sociologies », 2002.

<sup>3</sup> G. Groux (1986), *op. cit.* Tome 2, *L'espace des alliances*.

<sup>4</sup> T. Amossé, « Mythes et réalités de la syndicalisation en France », DARES, *Premières Synthèses*, octobre 2004 – n° 44.2.

<sup>5</sup> P. Naville, *Essai sur la qualification du travail*, Paris, Marcel Rivière, 1956.

*choisir les secondes. Ça me paraît normal : que l'on rende le travail des ouvriers intéressant et on verra que pour eux, le syndicalisme n'aura plus la même importance. »*<sup>1</sup>

L'action syndicale des cadres devrait aussi s'étioler à mesure que ceux-ci accèdent à ce statut d'emploi par le biais d'un capital scolaire dont l'acquisition suppose, entre autres aspects, l'intériorisation des valeurs véhiculées par le « nouvel esprit du capitalisme »<sup>2</sup>. Le passage par les Grandes Écoles, les rituels d'intégration, l'« institutionnalisation universitaire de l'enseignement de gestion »<sup>3</sup>, ou encore la valorisation de l'implication associative en cours de scolarité supérieure<sup>4</sup>, favorisent *a priori* l'appropriation de valeurs et d'attitudes opératoires pour les entreprises. L'activité associative au cours du cursus supérieur en école peut procurer des points qui sont des adjuvants à ceux obtenus lors des examens. Les professeurs en sciences de gestion connaissent les revues de leur spécialité (quand ils ne participent pas à la rédaction d'articles), qui sont éditées par une association professionnelle vers laquelle ils peuvent ponctuellement orienter leurs élèves<sup>5</sup>. Les apprentis gestionnaires sont d'ailleurs encouragés, au cours de leurs études, à se tourner vers l'association qui représente la fonction qu'ils exerceront une fois le diplôme obtenu<sup>6</sup>.

Le titre scolaire est encore supposé constituer la première source d'accumulation de « capital social »<sup>7</sup>, de liens relationnels « forts » ou « faibles »<sup>8</sup>, « faibles »<sup>8</sup>, mais toujours mobilisables pour la conduite optimale d'une carrière

---

<sup>1</sup> G. Groux (1986), *op. cit.* Tome 2, *L'espace des alliances*.

<sup>2</sup> L. Boltanski et E. Chiapello (1999), *op. cit.*

<sup>3</sup> F. Pavis, *Sociologie d'une discipline hétéronome. Le monde des formations en gestion entre universités et entreprises en France. Années 1960-1990*. Thèse de doctorat, Université Paris I, 2003.

<sup>4</sup> Voir, par exemple : « Ingénieurs et DRH : donner toute sa place à l'Homme pour la réussite de l'entreprise », *Revue 2005 des ingénieurs ÉCAM-ICAM*.

<sup>5</sup> Cette assertion se base aussi sur des faits d'expérience personnelle, éprouvés en cursus de Maîtrise des Sciences de Gestion (MSG) à l'Université Paris IX Dauphine.

<sup>6</sup> H. Bommelaer, *Trouver le bon job grâce au réseau. Les 10 facteurs clés de succès pour trouver un emploi*, Paris, Eyrolles, 2005.

<sup>7</sup> P. Bourdieu, « Le capital social. Notes provisoires », *Actes de Recherche en Sciences Sociales*, 31 / 1980, pp. 2-3.

<sup>8</sup> M. Granovetter, « The strength of weak ties », *American Journal of Sociology*, Vol. 78 / 1973, pp. 1360-1380.

désormais présumée plus discontinue que linéaire. L'entretien de relations amicales dans le giron professionnel apparaît également comme une ressource, hypothétique mais tout aussi décisive. Les associations professionnelles et d'anciens élèves font ainsi rapidement parties de l'univers des cadres désireux de cultiver leur « carnet d'adresses » utiles et de « perfectionner » leur pratique quotidienne. *A priori*, un cadre n'a donc aucune « bonne raison »<sup>1</sup> de s'investir dans le syndicalisme salarié, *a fortiori* s'il est diplômé du supérieur et que ce diplôme lui a directement donné accès à un poste de cadre. La « communauté pertinente de l'action collective »<sup>2</sup> des cadres semble être moins, en effet, le salariat que la confrérie des pairs, qui partagent une éthique de travail ou un même parcours scolaire.

En dépit de tous ces freins, supposés ou avérés, à l'investissement syndical des cadres, ces derniers sont, en 2003 et d'après la Direction de l'Animation de la Recherche, des Études et des Statistiques (DARES), « plus syndiqués que les ouvriers »<sup>3</sup>. Les statisticiens du Ministère du Travail obtiennent même le résultat selon lequel les cadres adhèrent « trois fois plus souvent à un groupement syndical ou professionnel que les ouvriers ». D'après cette enquête, 14,5 % des cadres et 10,1 % des salariés classés dans la catégorie « professions intermédiaires » en sont membres, tandis que ces taux s'élèvent respectivement à 5,5 % et 6,1 % pour les employés et les ouvriers. Dans le secteur privé, ajoute l'auteur de l'étude, « 7,5 % des cadres sont membres d'un groupement syndical ou professionnel contre 5 % des ouvriers ». Si les cadres sont « plus syndiqués » que les autres salariés, en particulier les ouvriers, ils sont cependant moins militants, restant souvent à l'état de simples cotisants. Le sens commun, qui décrit volontiers les cadres comme « individualistes » et peu disposés à l'engagement d'une vie, s'en trouve conforté.

Ce résultat d'une syndicalisation plus forte parmi les catégories d'emploi moyennes et supérieures n'est, au reste, pas vraiment nouveau. En 1988, selon une

---

<sup>1</sup> R. Boudon (1990), « Action », *Traité de sociologie*, Paris, PUF, 1993, pp. 21-53.

<sup>2</sup> D. Segrestin, « Les communautés pertinentes de l'action collective », *Revue Française de Sociologie*, XXI, 1980, pp. 171-203.

<sup>3</sup> T. Amossé, *art. cit.* p. 4.

enquête du Centre de Recherches pour l'Étude et l'Observation des Conditions de vie (CRÉDOC), les taux de syndicalisation comparés des cadres et des ouvriers différaient dans des proportions déjà analogues : 14 % des cadres étaient alors syndiqués, contre 8 % des ouvriers<sup>1</sup>. Thomas Amossé en convient, citant d'autres sources<sup>2</sup>. Au vu du reflux continu d'une CGC autrefois « hégémonique »<sup>3</sup> parmi les cadres, que ce soit en termes d'effectifs adhérents ou de résultats aux élections professionnelles, le fait que les cadres sont plus enclins à se syndiquer et à voter pour les centrales ouvrières est par ailleurs incontestable. *De facto*, la CFDT est bien l'organisation syndicale qui profite le plus, depuis une vingtaine d'années, de cette redistribution des parts du marché de l'adhésion syndicale et du vote des cadres aux élections professionnelles<sup>4</sup>. Aux élections prud'homales de 1997, la CFDT a dépassé pour la première fois la CGC dans la section Encadrement, y obtenant 31,5 % des suffrages – contre 21,88 % pour la CGC<sup>5</sup>. En 2002, cette tendance s'est confirmée : la CFDT drainait 28,64 % des voix de cadres, quand la CGC plafonnait à 22,81 %<sup>6</sup>. Aux élections des Comités d'Entreprises (CE), cette même année, la CFDT (21,1 %) fut bien devancée par la CGC (23,2 %) dans le troisième collège, mais la talonnait de près<sup>7</sup>.

---

<sup>1</sup> G. Groux, « Le syndicalisme-cadres de l'après-guerre à nos jours. Légitimation sociale et affirmation de soi », J. D. Reynaud, F. Eyraud, C. Paradeise, J. Saglio (dir.), *Les systèmes de relations professionnelles. Examen critique d'une théorie*, Paris, Éd. du CNRS, 1990.

<sup>2</sup> Il s'agit d'un rapport du Bureau International du Travail (BIT) de 1998 (« Le travail dans le monde »), et du numéro 10 995 (1991) de la revue *Liaisons sociales*, « Audience syndicale, fonction des syndicats ».

<sup>3</sup> G. Groux (1986), *op. cit.* Tome 1, *Le temps des compromis*.

<sup>4</sup> Dès le début de la décennie 1990, Antoine Bevort et Dominique Labbé (1992) relèvent une « marginalisation des ouvriers » à la CFDT : « alors que ceux-ci représentaient plus du quart des délégués en 1976 (27 %), ils ne sont plus qu'un cinquième douze ans plus tard (19 %). [...] À l'opposé, les cadres moyens – notamment de la fonction publique – et les cadres supérieurs, y compris les enseignants, augmentent très fortement leur présence (de 25 à 39 % des délégués). On assiste donc à un glissement rapide vers le haut de la pyramide sociale » (A. Bevort et D. Labbé, *La CFDT : organisation et audience depuis 1945*, Paris, La Documentation française, 1992, p. 89).

<sup>5</sup> Source : D. Andolfatto, « Élections prud'homales de décembre 1997 : la déception syndicale », *Regards sur l'actualité* n°239, mars 1998.

<sup>6</sup> Source : INSEE. Rapport d'Activité de la CFDT-cadres, Congrès de Nantes, les 2, 3 et 4 juin 2005.

<sup>7</sup> Source : C. Le Moigne et O. Jacod, « Les élections aux Comités d'Entreprise en 2002 », DARES, *Premières synthèses*, janvier 2005 – n°03.2.



## **Le problème : l'ambiguïté sémantique des études statistiques**

L'étude est partie d'un questionnement assez simple, qui se situe dans l'actuel contexte intellectuel d'une « banalisation » supposée de la catégorie des cadres, en partie suggérée par les recherches indiquant une « crise de confiance » et posant la question de l'éventuelle « fin d'une figure sociale »<sup>1</sup>. En dehors, peut-être, de ceux qui sont dits « à haut potentiel », la conjoncture amènerait les cadres à se rendre compte, à en croire Paul Bouffartigue, qu'ils ne sont pas si différents des autres salariés, ce que corroboreraient les études statistiques. Cette lecture des données présente l'inconvénient de ranimer le thème du « malaise des cadres », ainsi voués au tiraillement entre « l'enclume de la ploutocratie et le marteau du prolétariat »<sup>2</sup>. En cherchant à déterminer sa position dans la structure sociale et l'état de sa « conscience salariale », l'approche de Paul Bouffartigue réifie le groupe-cadres, fait peu de cas d'une histoire marquée par une certaine résistance au « procès de polarisation »<sup>3</sup> entre travail et capital, ignore le sens que les cadres eux-mêmes donnent à leur travail et aux problèmes qu'ils y rencontrent.

Surtout, le résultat d'un progrès de « la conscience salariale » des cadres s'appuie en partie, on l'a dit, sur le fait que les cadres étaient non seulement « plus syndiqués » que les autres salariés, mais qu'ils avaient tendance, de surcroît, à désertier la CGC au profit des syndicats inter-catégoriels, principalement la CFDT. La question qui se pose est la suivante : est-on seulement certain que les cadres sont « plus syndiqués que les ouvriers » ? En effet, et de même que les conclusions du CRÉDOC (1988) étaient ambiguës du fait qu'elles concernaient l'état du « monde associatif », la définition du « groupement professionnel » n'est jamais précisée par les statisticiens de la DARES. Or, on l'a évoqué, les cadres semblent avoir accès, via leur cursus scolaire ou leur activité professionnelle, à des ressources collectives méconnues des ouvriers comme des employés. Ils disposent d'une organisation syndicale confédérée et catégorielle, la CGC, ou peuvent

---

<sup>1</sup> P. Bouffartigue (2001), *op. cit.*

<sup>2</sup> H. Clerc, *Pour sauver les classes moyennes*, Paris, Tallandier, 1939. Cité par L. Boltanski (1982), *op. cit.* p. 67.

<sup>3</sup> G. Groux (1986), *op. cit.* Tome 1, *Le temps des compromis*.

adhérer à un syndicat ouvrier. Sur les lieux de travail, les centrales ouvrières les organisent selon des modalités variables, entre intégration indiscriminée (CFDT) et autonomie plus ou moins grande à l'égard des autres syndiqués (CGT)<sup>1</sup>. Mais les cadres peuvent encore s'impliquer dans de nombreux groupements aux statuts divers, qui sont toujours en rapport direct avec leur activité professionnelle, leur expérience de travail, leur entreprise ou leur formation : amicales d'entreprise, associations d'anciens élèves d'une école, associations professionnelles groupant les titulaires d'un même type d'emploi et syndicats corporatifs « maison ». La vocation de ces groupements est circonscrite (un diplôme, une école, un type d'emploi ou une entreprise) et à bonne distance des enjeux partisans.

Cet aspect rend problématique l'interprétation des résultats obtenus par la DARES. Pourquoi ne pas distinguer entre le « professionnel » et le « syndical »<sup>2</sup> ? Les associations d'anciens élèves sont-elles des « groupements professionnels »<sup>3</sup> ? Les cadres qui adhèrent à une association d'anciens élèves ou à une association professionnelle, du type de l'Association Nationale des Directeurs et Chefs du Personnel (ANDCP) par exemple, sont-ils comptabilisés ? Considère-t-on les nombreux Directeurs ou Responsables des Ressources Humaines (DRH ou RRH)

---

<sup>1</sup> La CFDT et la Confédération Générale du Travail (CGT) se distinguent, entre autres aspects, par le mode de représentation des cadres pour lequel elles ont opté, la première ayant choisi de ne pas différencier entre cadres et non-cadres sur les lieux de travail, la seconde s'autorisant une partition catégorielle de la représentation des salariés d'une même entreprise.

<sup>2</sup> Adhérer à un syndicat représentatif de salariés au niveau national n'est pas exactement la même chose, en effet, que d'être membre d'un groupement qui n'a d'autres vocations que la défense des intérêts des seuls adhérents. Les cinq confédérations syndicales (CFDT, CFE-CGC, CGT, CFTC et Force Ouvrière) sont d'intérêt public, y cotiser ouvre droit à une réduction d'impôt au titre de l'Article 199 du Code Général des Impôts. Quant aux associations d'anciens élèves, la question, des plus épineuses, a été tranchée par la Direction Générale des Impôts : elles ne sont pas « *d'intérêt général* » au sens des Articles 200 et 238bis du Code susdit, les prestations qu'elles offrent n'ayant pas « *vocation à bénéficier à tout public, mais aux seuls adhérents de l'organisme en contrepartie des versements effectués à son profit* » (Source : Bulletin officiel des impôts, 5 B-27-05, n°168 du 13 octobre 2005). Sur ce point, le Conseil d'État a aussi rejeté, en février 2007, une requête présentée par trois associations d'anciens élèves, estimant qu'une association dont « *l'objet principal est la défense des intérêts du cercle restreint de ses membres et la création de liens de solidarité entre eux n'entre pas dans le champ des dispositions précitées des articles 200 et 238bis du Code Général des Impôts* » (Source : arrêt N° 287949 du 7 février 2007).

<sup>3</sup> Des enquêtes statistiques aux objets voisins peuvent utiliser la même terminologie, sans toujours confondre groupements professionnels et d'anciens élèves. M. Febvre et L. Muller ont par exemple produit une étude dans laquelle ils classent les taux d'adhésion des Français selon le type d'association. Parmi ces types, les associations d'anciens élèves sont distinguées des « syndicats ou groupements professionnels » (M. Febvre et L. Muller, « Une personne sur deux est membre d'une association en 2002 », *INSEE Première* n° 920, septembre 2003).

investis, à titre professionnel et du fait même des caractéristiques du poste occupé dans l'entreprise, de la représentation de celle-ci au sein de son syndicat professionnel de branche ? Est-il seulement question de « groupements » dans lesquels l'adhésion est nominative et personnelle ? Si les statistiques proposées par la DARES incluent ces cas, comment affirmer que « les cadres sont trois fois plus syndiqués que les ouvriers » ? Ne seraient-ils pas, en fait, moins rétifs à l'action collective qu'ils ne sont hostiles à sa forme syndicale inter-catégorielle ? Dans quelle mesure ces formes d'implication peuvent-elles être comparées ? Quant à la progression de la « conscience salariale » des cadres, qu'indiquerait leur confiance croissante envers les centrales ouvrières, ne serait-ce pas l'inflexion des pratiques syndicales desdites centrales, dans un sens plus en phase avec les attentes envers le syndicalisme prêtées aux cadres, qui expliquerait ce regain d'intérêt pour l'action collective salariée<sup>1</sup> ? La « distance à l'égard des directions d'entreprise », indiquée par Paul Bouffartigue (2001), ne renvoie-t-elle pas à la question de l'indépendance dans le travail ? N'est-elle pas synonyme de revendication « professionnelle », plutôt que « salariale » ?

Répondre à ces questions implique de dépasser la seule appréhension quantitative de l'action collective des cadres, oblige à plonger au cœur de la vie concrète de leurs organisations « syndicales » et « professionnelles ». On ne peut s'en tenir à la surface statistique des choses, considérer que l'audience des centrales « ouvrières » parmi les cadres indique l'état de leur « conscience salariale », en s'exonérant d'une analyse des pratiques et des orientations locales qui permettent cette audience. On ne saurait pas plus interpréter « la prise de distance » des cadres sans questionner sa signification auprès des premiers concernés.

Au-delà des débats portant sur « la montée de la conscience salariale des cadres », le développement de leur syndicalisation est en réalité un enjeu qui touche à la viabilité même de la forme confédérale inter-catégorielle d'action syndicale. D'une part, la proportion des cadres d'entreprise dans la population active connaît une progression constante depuis 1954 (de l'ordre de 4 à 5 % par an

---

<sup>1</sup> Cette hypothèse est aussi évoquée par Georges Benguigui, en « postface » à P. Bouffartigue (2001), *op. cit.*

entre 1954 et 1975 et de 2 à 3 % par an de 1975 à 1995), au contraire des ouvriers dont les effectifs, en particulier non-qualifiés, ont commencé à refluer au milieu des années 1970<sup>1</sup>. D'autre part, chaque nouvelle cohorte de cadres qui entre sur le marché du travail est plus diplômée que la précédente : d'après l'INSEE, près de 70 % des cadres supérieurs d'entreprise en activité n'avaient pas de diplôme du supérieur en 1968. Les salariés qui se déclaraient ingénieurs étaient aussi 30 % à n'être diplômés d'aucune école. En 1998, près de la moitié des cadres d'entreprise était titulaire d'un diplôme venant sanctionner au moins trois années d'études supérieures<sup>2</sup>. Des données plus récentes indiquent encore que le nombre de personnes en emploi détenant un diplôme de niveau supérieur ou égal à Bac +3 a augmenté de 64 % entre 1992 et 2002<sup>3</sup>. Selon cette étude, ces diplômés « se concentrent sur les emplois très qualifiés de cadres et de professions libérales »<sup>4</sup>. Les cadres sont donc plus nombreux et plus « professionnels », au sens où le niveau de diplôme requis pour l'occupation d'un poste de cadre augmente à mesure du niveau global d'instruction, fermant ainsi l'accès à l'emploi cadre à ceux qui n'y satisfont pas. Dès lors, si les ouvriers restent les plus nombreux en termes absolus, les cadres ne peuvent pas, plus, jouer ce rôle auxiliaire que Lénine avait d'abord concédé, à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle en Russie, aux intellectuels qui s'engageaient dans les luttes sociales, conception que la tradition ouvriériste du syndicalisme français a, d'une certaine manière, repris à son compte. C'est que, en quelque sorte, l'avenir du mouvement syndical français dépend de plus en plus du rapport des cadres diplômés à l'action collective.

---

<sup>1</sup> Source : B. Seys, « L'évolution sociale de la population active », *INSEE Premières* n°434, mars 1996. La catégorie des employés a connu une expansion moindre que celle des cadres mais néanmoins significative jusqu'au début des années 1980, à partir desquelles sa progression ralentit.

<sup>2</sup> Sources : M. A. Estrade et C. Minni, « La hausse du niveau de formation », *INSEE Premières* n°488, septembre 1996 ; Frickey et J. L. Primon, « Du diplôme à l'emploi, des inégalités croissantes », P. Bouffartigue (2001), *op. cit.* ; T. Amossé et O. Chardon, « La carte des professions (1982-1999) : le marché du travail par le menu », *Données sociales – la société française 2002-2003* ; M. Baraton, « De la difficulté à devenir cadre par promotion », *INSEE Premières* n°1062, janvier 2006.

<sup>3</sup> O. Chardon, « Renouvellement des générations, concurrence des formations : un diplôme pour quel métier ? », DARES, *Premières Synthèses*, juillet 2004 – n° 31.1.

<sup>4</sup> La progression du contingent des diplômés de niveau supérieur ou égal à Bac +3 parmi les « cadres administratifs », les « cadres du transport » et les « cadres des banques et des assurances » est même l'une des plus significatives : « des jeunes diplômés [y] ont remplacé des générations peu formées et promues en interne » (O. Chardon, *art. cit.* p. 2).

Les questions soulevées ici prennent sens à l'heure où la légitimité du syndicalisme confédéré est interrogée en termes de procès en représentativité « réelle ». Partout, les centrales syndicales sont moquées pour leur faible nombre d'adhérents. Les grandes confédérations ne représenteraient qu'une part minime de salariés et, en conséquence, ne seraient pas légitimes à demeurer instances de régulation des marchés du travail. Ce procès s'appuie essentiellement sur une comparaison entre les taux de syndicalisation français et scandinaves, lesquels sont pourtant incomparables. Mais, confrontées au problème du renouvellement de leurs troupes militantes<sup>1</sup>, la CFDT et, plus récemment, la CGT n'ont pas moins mis en œuvre, chacune à leur façon, des politiques de développement de la syndicalisation, politiques qui ne sauraient ignorer les cadres. La CFDT et la CGT empruntent également la voie, escarpée, du syndicalisme dit « d'adhérents » : le nombre d'adhérents est censé l'emporter sur l'intensité de leur engagement ; la cotisation doit offrir une contrepartie individuelle ; les querelles partisans ou idéologiques sont reléguées hors du syndicat. On le verra tout au long des développements qui suivent, ce type de syndicalisme sied parfaitement aux cadres, *a fortiori* s'ils sont diplômés du supérieur et récemment entrés sur le marché de l'emploi.

### **Les cadres et l'action syndicale dans l'entre-deux-guerres : un premier éclairage**

On sait l'importance des années 1930 dans la formation du groupe-cadres, époque décisive qui renseigne aussi le rapport des cadres à l'action collective, en particulier l'action syndicale. La défiance des cadres à l'égard du syndicalisme ouvrier est une réalité historique, qu'explique en partie le poids, dans l'entre-deux-guerres, de l'héritage anarcho-syndicaliste et de son corollaire, le discours revendicatif anti-hiérarchique<sup>2</sup>. Mais c'est aussi en s'organisant en syndicats, selon la loi de 1884, que les cadres ont pu devenir groupe social.

---

<sup>1</sup> S. Bérout, *Adhérer, participer, militer. Les jeunes salariés face au syndicalisme et à d'autres formes d'engagement collectif*, Éd. Vie Ouvrière, 2004.

<sup>2</sup> R. Mouriaux, *Les syndicats dans la société française*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1983.

L'histoire du groupe-cadres est l'histoire d'une conquête contingente d'autonomie dans un espace politique structuré par le clivage de « classes », au sens marxiste du terme. Cette conquête s'opéra dans le contexte des Accords de Matignon (1936) et du Front Populaire (1936-1939), et se fit au moyen de l'action syndicale catégorielle, favorisée à dessein par le patronat organisé<sup>1</sup> : l'acception catégorielle du syndicalisme-cadres et son entrée dans le champ des relations professionnelles embrassaient la stratégie de la droite française de « contre-feu »<sup>2</sup> au mouvement ouvrier. La formation des ingénieurs et cadres en groupe social se fit d'abord contre le « péril collectiviste », « repoussoir »<sup>3</sup> incarné par la CGT et par le Parti Communiste Français (PCF). L'ingénieur d'industrie, aux capacités d'épargne grevées par la crise de 1929 et vivant alors de plus en plus des revenus de son travail, en constitua le noyau, le « pôle d'attraction »<sup>4</sup>, autour duquel allait graviter la kyrielle hétéroclite de « collaborateurs » : tous les appointés ayant revendiqué la reconnaissance, la légitimation d'un rôle singulier dans l'entreprise, et dont la fonction, hiérarchique, technique, administrative ou commerciale, deviendra après-guerre synonyme de statut d'emploi. Statut « cadre » qui, inséré dans les ordres conventionnels de classification des qualifications au sein des différentes branches de l'économie nationale, formera aussi, au cours des « Trente Glorieuses »<sup>5</sup> (1946-1973), « l'horizon promotionnel du salariat »<sup>6</sup>.

Comme son nom ne l'indique pas, l'Union des Syndicats d'Ingénieurs Français (USIF) resta, jusqu'en 1928, une association. Une association qui, par ailleurs, groupait principalement les ingénieurs diplômés de l'École de Physique-Chimie de Paris. En 1928, l'Union devint syndicat, le régime juridique de la loi

---

<sup>1</sup> I. Kolboom, « Patronat et cadres : la contribution patronale à la formation du groupe des cadres », *Le Mouvement social* n°121-1982, pp. 71-96.

<sup>2</sup> R. Mouriaux, « Du Front Populaire à la rupture du tripartisme : le syndicalisme-cadres dans le creuset de l'histoire », M. Descostes et J. L. Robert (dir.), *Clefs pour une histoire du syndicalisme-cadres*, Paris, Les Éditions ouvrières, 1984.

<sup>3</sup> L. Boltanski (1982), *op. cit.*

<sup>4</sup> *Ibid.*

<sup>5</sup> J. Fourastié, *Les Trente Glorieuses*, Fayard, 1979.

<sup>6</sup> R. Castel (1995), *Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*, Gallimard, Coll. « Folio essais », 2002.

Waldeck-Rousseau (1901) ayant été explicitement abandonné en raison des trop faibles marges de manœuvre conférées par le statut d'association. Ayant jugé leurs diplômes insuffisamment protégés, sans recours pour empêcher « l'usurpation » et « l'inflation »<sup>1</sup> d'un titre d'ingénieur octroyé à la discrétion des employeurs, ses porte-parole renoncèrent à la forme associative d'action collective en faveur de la forme syndicale, qu'ils supposaient mieux appropriée. Si l'action des Ingénieurs Français demeura focalisée sur la fermeture de la profession et l'exigence du titre, le statut juridique de syndicat permettait, en principe du moins, une meilleure reconnaissance de la qualité d'ingénieur dans le champ des relations professionnelles :

*« Les intérêts professionnels des ingénieurs ne peuvent être défendus que par les Syndicats d'Ingénieurs auxquels la loi de 1884 a donné les capacités nécessaires. La loi de 1901, qui régit les Associations (Amicales, Sociétés Techniques) donne à celles-ci des pouvoirs insuffisants. Or, c'est un fait d'expérience que la position des intellectuels en général, et des ingénieurs en particulier, a besoin d'être défendue sérieusement aujourd'hui : il ne suffit pas de cultiver la bonne camaraderie [...] il faut faire respecter la profession, la maintenir à un niveau social convenable en défendant les intérêts individuels et collectifs, matériels et moraux des ingénieurs »*<sup>2</sup>

Le système des conventions collectives, introduit par la loi de mars 1919, devint plus contraignant en juin 1936, date à partir de laquelle ces conventions, selon l'exposé des motifs de la loi du 24 juin 1936, « font loi pour les rapports entre employeurs et employés dans les diverses branches de l'activité économique ». Dans un contexte historique de crise économique, où la lutte des classes atteignit un niveau paroxystique, dans une société parfois jugée « à l'état latent de guerre civile »<sup>3</sup>, ce fut, en fait, tous les « collaborateurs » qui éprouvèrent le besoin de se regrouper en syndicats catégoriels ou corporatifs. Syndicats pour la plupart bientôt

---

<sup>1</sup> L. Boltanski (1982), *op. cit.*

<sup>2</sup> Source : Notice sur les syndicats d'ingénieurs français (1928). Cité par R. Mouriaux, « Du Front Populaire à la rupture du tripartisme : le syndicalisme-cadres dans le creuset de l'histoire », M. Descostes et J. L. Robert (1984), *op. cit.* p. 99.

<sup>3</sup> A. Desqueyrat, *Classes moyennes françaises, crise, programme, organisation*, Paris, SPES, 1939. Cité par L. Boltanski (1982), *op. cit.*

dissous par le régime de Vichy, mais qui formèrent le terreau sur lequel la CGC fut constituée, à l'automne 1944<sup>1</sup>.

En mai-juin 1936, les cadres étaient partagés entre crainte du mouvement ouvrier et amertume à l'égard d'un patronat dont l'attitude fut vécue comme une lâche abdication face aux franges les plus radicales du prolétariat : « on s'aperçoit alors que le patronat n'est enclin à ne traiter qu'avec les plus déterminés et les plus violents, les centrales ouvrières, et à négliger singulièrement les ingénieurs et cadres », assure Roger Millot, ancien militant de l'Union Sociale des Ingénieurs Catholiques (USIC) devenu premier Président de la CGC, en 1944<sup>2</sup>. Mais, tandis que les avancées sociales obtenues par la CGT (Accords de Matignon) et sa stratégie de relative ouverture aux travailleurs non-ouvriers avaient attiré un contingent important de techniciens et, dans une moindre mesure, d'ingénieurs au sein de sa population adhérente, ces derniers étaient aussitôt disqualifiés, dépeints comme des « collaborateurs fourvoyés »<sup>3</sup>, égarés parmi leurs subordonnés. Le patronat appuya rapidement, en effet, les ingénieurs qui, comme le personnage principal du roman d'Henri Lespès<sup>4</sup>, *L'usine sans âme* (1954), considéraient que, « nous autres, cadres, ingénieurs, techniciens, devrions former un syndicat [parce

---

<sup>1</sup> Les organisations de « collaborateurs » et d'ingénieurs, éparpillées avant 1936, se sont peu à peu rassemblées pour intégrer le système rénové des conventions collectives. En 1936, l'Union Sociale des Ingénieurs Catholiques (USIC) crée le Syndicat des Ingénieurs Salariés (SIS) et la Fédération des Associations, Sociétés et Syndicats d'Ingénieurs (FASSI), dominée par le grand patronat d'inspiration saint-simonienne, initie la constitution du Syndicat Professionnel des Ingénieurs Diplômés (SPID). L'année suivante, en 1937, le SIS, l'USIF et le SPID fondent la Fédération Nationale des Syndicats d'Ingénieurs (FNSI). Le Groupement Syndical des Collaborateurs Diplômés (GSCD), qui regroupe les diplômés non-ingénieurs, la Confédération Générale des Cadres de l'Économie Française (CGCEF) et la FNSI forment en 1938 un Cartel, sous l'égide de la Confédération des Travailleurs Intellectuels (CTI, créée à l'instigation d'Henri de Wendel en 1920). Ce Cartel, qui excluait tous les confédérés, y compris ceux de la Confédération Française des Travailleurs Chrétiens (CFTC), était destiné, notamment, à la conquête de systèmes de prévoyance et de retraites particuliers. En août 1944, la plupart de ces syndicats forment le Comité d'Action Syndicale des Ingénieurs et Cadres (CASIC), qui regroupe tous les cadres non-confédérés. La CGT et la CFTC y participent un temps, puis refusent le principe de la double affiliation syndicale et s'en retirent. Le Comité devient la CGC le 15 octobre 1944.

Voir, entre autres : L. Boltanski (1982), *op. cit.* ; M. Descostes et J. L. Robert (1984), *op. cit.* ; G. Groux (1986), *op. cit.* Tome 1, *Le temps des compromis* ; G. Grunberg et R. Mouriaux, *L'univers politique et syndical des cadres*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1979.

<sup>2</sup> R. Millot, « Les origines de la CGC », *Positions et propositions de la CGC*, Paris, 2<sup>nde</sup> édition, 1971. Cité par G. Groux (1990), *op. cit.*

<sup>3</sup> H. Weber, *Le parti des patrons. Le CNPF, 1946-1986*, Paris, Seuil, 1986.

<sup>4</sup> Camarade de promotion de Roger Millot à l'École des Mines de Paris, également membre de l'USIC, devenu député gaulliste à la Libération.



que] si nous restons isolés, nous serons sacrifiés les uns après les autres »<sup>1</sup>. *De facto*, les linéaments d'institutionnalisation des rapports et des conflits professionnels inscrits dans la loi du 24 juin 1936 profitèrent aux « travailleurs intellectuels » de l'entre-deux-guerres, qui purent, ici et là, faire admettre leur spécificité tout en bénéficiant des avancées ouvrières. La qualité de « cadre » fut ainsi reconnue, pour la première fois, dans quelques accords locaux qui venaient compléter « les accords patronat-ouvriers de 1936 »<sup>2</sup>.

Dans l'entre-deux-guerres, le choix du syndicalisme catégoriel ne fut rien de plus qu'une solution contingente à des problèmes non moins circonstanciés : reconnaissance et protection du titre, sinon d'ingénieur, d'ingénieur diplômé ; protection sociale et insertion spécifique dans le champ des rapports sociaux du travail ; niveaux *minima* des appointements, dans une période d'érosion des valeurs patrimoniales.

Cette acception syndicale catégorielle de l'action collective se révéla bien opératoire pour la reconnaissance d'un groupe social « ni chair, ni poisson »<sup>3</sup> dans le système des relations professionnelles. Car, à la Libération, l'État aménagea une existence institutionnelle au groupe formé par les « cadres » : représentativité présumée irréfragable d'une CGC pourtant « sans base réelle »<sup>4</sup>, sauf à Électricité de France (EDF) ; statut d'encadrement et collèges électoraux spécifiques au sein des entreprises, après l'introduction, en 1945, des Comités d'Entreprises (CE) ; régime de retraite complémentaire, excluant les seuls Voyageurs, Représentants, Placiers (VRP). Le député gaulliste Henri Lespès joua un rôle de premier plan, en ayant participé au compromis, accepté par la CGC et les pouvoirs publics, entre représentativité présumée irréfragable de la CGC, immatriculation des cadres au régime commun de la Sécurité Sociale et régime de prévoyance et de retraite complémentaire, géré par l'Association Générale des Institutions de Retraite des

---

<sup>1</sup> H. Lespès (1954). Passage cité par R. Mouriaux, « Du Front Populaire à la rupture du tripartisme : le syndicalisme-cadres dans le creuset de l'histoire », M. Descostes et J. L. Robert (1984), *op. cit.* p. 113.

<sup>2</sup> G. Groux, « Des “classes moyennes” aux “nouvelles classes” », P. Bouffartigue (2001), *op. cit.*

<sup>3</sup> G. Lamirand (1932), *Le rôle social de l'ingénieur*, Paris, Plon, 1954. Cité par L. Boltanski (1982), *op. cit.* p. 67.

<sup>4</sup> G. Groux (1986), *op. cit.* Tome 1, *Le temps des compromis*.

Cadres<sup>1</sup> (AGIRC) et fondé sur la partie du salaire supérieure au plafond de la Sécurité Sociale<sup>2</sup>.

Ce dernier point mérite une attention particulière. Affiliés au régime commun de la Sécurité Sociale, financée par la mise en place d'un système de réappropriation nationale d'une partie des surplus des entreprises, les ingénieurs et les cadres sont passés, comme, du reste, l'ensemble des salariés, de « la sécurité-propriété à la sécurité-droit du travail »<sup>3</sup>. L'idéal libéral de la « République des propriétaires »<sup>4</sup>, selon lequel la propriété patrimoniale et l'épargne protègent des vicissitudes de l'existence, constituant également l'instrument privilégié de la moralisation et de l'émancipation des « classes laborieuses », a ainsi été dépassé. Le salariat est alors devenu le mode privilégié d'exercice du travail<sup>5</sup> et la condition d'accès à la sécurité économique. Mais, la situation originale des ingénieurs et cadres avait donc justifié, du moins aux yeux des pouvoirs publics et de tous les anti-communistes, leur droit à la sécurité complémentaire, devenu effectif le 14 mars 1947. Or, cette possibilité de cotiser à un régime de retraite complémentaire, dont le statut cadre découle, reste l'unique caractéristique objective unissant les cadres. Ces derniers sont seulement une masse d'individus dont les niveaux de revenu, le rapport à la distribution du pouvoir économique dans la société peuvent être comparés<sup>6</sup>, mais qui n'ont pas nécessairement conscience d'un hypothétique intérêt commun. Mieux, les cadres forment un groupe de « statut »<sup>7</sup>, ont les mêmes mêmes probabilités d'accès aux biens de consommation, mais ont encore des

---

<sup>1</sup> Article 4 de la Convention Collective Nationale du 14 mars 1947.

<sup>2</sup> R. Mouriaux (1984), « Entretien avec le député Henri Lespès, le 2 décembre 1980. Texte revu par ses soins », M. Descostes et J. L. Robert (dir.), *op. cit.* p. 135.

<sup>3</sup> H. Hatzfeld, *Du paupérisme à la sécurité sociale. Essai sur les origines de la sécurité sociale en France*, Paris, Armand Colin, 1971.

<sup>4</sup> R. Castel (1995), *op. cit.*

<sup>5</sup> *Ibid.*

<sup>6</sup> Source : INSEE. *Tableau de l'économie française 2004-2005*.

<sup>7</sup> Au sens de M. Weber. Voir : R. Aron (1967), *op. cit.* ; H. Mendras et J. Étienne (1996), *op. cit.*

penchants culturels similaires<sup>1</sup>, les pratiques culturelles variant en effet selon le niveau de diplôme et de revenu<sup>2</sup>.

S'il existe des pratiques de consommation « de cadres », pourquoi alors en serait-il différemment pour ce qui concerne leurs pratiques collectives en lien avec l'activité professionnelle ? Précisément, la période de l'entre-deux-guerres semble montrer que les cadres envisagent l'action collective de manière singulière : selon le contexte et ses changements, la forme syndicale prise par quelque groupement associatif d'ingénieurs ou de cadres est ou n'est pas appropriée ; si tant est qu'elle le soit, ce choix du mode syndical d'action collective n'a rien d'irrévocable.

### **Objet, problématique et hypothèses de la recherche**

L'action collective des cadres, articulée au marché du travail, constitue l'objet retenu dans cette étude. L'hypothèse selon laquelle les cadres, jeunes diplômés ou autodidactes issus du rang, « moyens » ou « supérieurs », conçoivent l'action collective selon des principes qui sont irréductibles aux modes ouvriers et employés d'implication est mise à l'épreuve. Car, pour les cadres, le syndicalisme paraît n'être qu'un choix parmi d'autres, souvent ponctuel et largement déterminé par le contexte de travail et la situation professionnelle. L'objectif poursuivi est d'en éclairer les raisons, de rendre intelligible le fait qu'existe pratiquement un groupement par école ou par type d'activité de travail, à côté de possibilités d'engagements syndicaux pouvant aussi bien se réaliser auprès des salariés « ordinaires » qu'à l'exception de ces derniers, selon ce qui s'apparente à une « logique de rang ».

La finalité de ce travail est d'essayer de comprendre l'action collective des cadres et d'en expliquer le caractère pluriel, en tenant compte du fait qu'un « groupement professionnel » n'est pas un « groupement syndical ». Autrement dit, le syndicalisme-cadres n'est pas appréhendé sous l'angle d'un champ syndical balkanisé, mais à l'aune des multiples potentialités d'implications collectives qui

---

<sup>1</sup> O. Donnat, « Les pratiques culturelles des Français », *Enquête 1997*, La Documentation française, 1998.

<sup>2</sup> B. Lahire, *La culture des individus. Dissonances culturelles et distinction de soi*, Paris, La Découverte, Coll. « Textes à l'appui / laboratoire des sciences sociales », 2004.

s'offrent aux cadres et réduisent, *a priori*, la pertinence de l'engagement de type syndical – à plus forte raison : l'engagement syndical confédéré et inter-catégoriel. Si la forme syndicale n'épuise pas le rapport des cadres à l'action collective en lien avec le travail et l'emploi, alors la question est bien de spécifier les conditions qui peuvent motiver ces derniers à considérer le syndicalisme comme un mode pertinent d'implication.

Trois types de groupements sont analysés dans les développements suivants : le groupement syndical, l'association professionnelle et l'association d'anciens élèves. Cette offre de représentation des cadres est abordée à partir de la problématique suivante : si la qualification et la compétence professionnelle fondent la valeur sociale des membres de cette « classe sociale » (au sens de Max Weber), quel sens peut revêtir l'implication individuelle d'un cadre du privé, *a fortiori* s'il est diplômé du supérieur, au sein d'un syndicat ouvrier comme la CGT ou d'un syndicat comme la CFDT, qui a pris le parti structurel et idéologique de mêler localement cadres et non-cadres et qui, par le passé, dénonçait la hiérarchie des salaires ? Quelles « bonnes raisons »<sup>1</sup> de se syndiquer à la CGT peut pousser le cadre diplômé de l'enseignement supérieur, n'ayant connu que des postes de cadres et enclin à la mobilité professionnelle ou, au contraire, fortement intégré à son entreprise ? Pourquoi se syndiquer à la CFDT, avec le risque éventuel de s'y retrouver noyé parmi ses subordonnés ? Pourquoi contribuer à la pérennisation du groupe-cadres comme acteur collectif du champ des relations professionnelles, participer à la défense d'intérêts salariés connotés partisans, adhérer ou militer (avec tout ce que cela peut entraîner, et spécialement en termes d'évolutions de carrière) au sein d'un syndicat dont le sens de l'action s'appuie sur l'idée de confédéralisme, de solidarité inter-professionnelle dépassant le cadre du « travail concret »<sup>2</sup>, lors même qu'existent des espaces de socialisation et d'expression collective « spontanément »<sup>3</sup> articulés à chaque réalité particulière du travail et de l'emploi cadres ?

---

<sup>1</sup> R. Boudon (1990), « Action », *op. cit.*

<sup>2</sup> A. Supiot (1994), *Critique du droit du travail*, Paris, PUF, Coll. « Quadrige », 2002.

<sup>3</sup> G. Groux (1986), *op. cit.* Tome 2, *L'espace des alliances*.

C'est la compréhension du sens de l'action collective et l'analyse des trajectoires individuelles d'engagement qui doivent expliquer cette singularité historique du groupe-cadres : la myriade de voies collectives susceptibles d'être empruntées par un cadre quelconque. Ce choix méthodologique fait écho au paradigme de la « sociologie interactionniste »<sup>1</sup> (ou « sociologie de l'action »), selon lequel un « phénomène social », ici le caractère protéiforme de l'action collective des cadres, peut se lire comme « le produit d'actions, de croyances ou de comportements individuels »<sup>2</sup>. L'analyse, si elle emprunte à la sociologie « compréhensive » de Max Weber, s'inspire plus encore de la sociologie « formelle » de Georg Simmel, fondée sur le principe selon lequel « le réel », constitué d'une « rhapsodie »<sup>3</sup> d'actions individuelles, doit être mis en « forme » pour devenir intelligible : l'explication d'un fait quelconque, social ou historique, appelle une « modélisation » ; cette formalisation est toujours « reconstruction », « idéale et générale », qui remonte aux « actions et réactions des individus dans la situation qui est la leur »<sup>4</sup>. L'étude est enfin redevable de la « série de ficelles analytiques »<sup>5</sup> qui traverse les essais d'Everett C. Hughes, lequel affirmait, par ailleurs et « à l'occasion »<sup>6</sup> : « la société est interaction », soulignant par-là le caractère « processuel » des phénomènes sociaux ; « les membres d'une société

---

<sup>1</sup> R. Boudon, *Les méthodes en sociologie*, Paris, PUF, Coll. « Que sais-je ? », n°1334, 1969.

<sup>2</sup> R. Boudon (1990), « Action », *op. cit.* Précisons ici que Raymond Boudon distingue entre la « sociologie de l'action » et « l'interactionnisme symbolique » : « la sociologie s'intéresse non seulement aux situations d'interaction directe caractérisées par une situation de face-à-face entre acteurs, mais aussi aux situations d'interdépendance, dans lesquelles les acteurs agissent les uns sur les autres sans se connaître et sans se voir. La sociologie interactionniste ne doit donc pas être confondue avec l'interactionnisme symbolique » (p. 23).

<sup>3</sup> Selon les termes de la philosophie kantienne, qui inspire les principes épistémologiques de Georg Simmel. Voir sur ce point : R. Boudon et F. Bourricaud (1982), « Simmel Georg », *Dictionnaire critique de la sociologie*, Paris, PUF, Coll. « Quadrige », 2004.

<sup>4</sup> *Ibid.*

<sup>5</sup> H. S. Becker (1998), *Les ficelles du métier. Comment conduire sa recherche en sciences sociales*, Trad. J. Mailhos, Paris, La Découverte, Coll. « Guides Repères », 2002.

<sup>6</sup> J. M. Chapoulie, « E. C. Hughes et la tradition de Chicago », E. C. Hughes, *Le regard sociologique. Essais choisis. Textes rassemblés et présentés par Jean-Michel Chapoulie*, Paris, Éd. de l'EHESS, 1996.

sont liés par un système d'influences mutuelles qui, en raison de ses propriétés, doit être considéré comme un processus »<sup>1</sup>.

L'enjeu soulevé, notons-le, n'est pas de l'ordre de l'épistémologie. Il ne s'agit aucunement de réhabiliter une conception « idiographique »<sup>2</sup> des sciences sociales, où l'on considère que les « choses ne sont que des gens qui agissent ensemble »<sup>3</sup>, face à une conception plus « nomothétique », entre autres héritée d'Émile Durkheim. Les « actions individuelles » puisent en partie leur raison d'être et leur signification dans les « structures sociales », c'est l'évidence. Le comportement d'un individu, si anodin soit-il, ne peut pas, en effet, être sans lien avec la « place » qu'il occupe dans un « système des positions sociales »<sup>4</sup>, ni avec les propriétés qui font la singularité de sa trajectoire dans ce « système de positions » (ou « espace social »)<sup>5</sup>. Repousser toute forme de réduction de la diversité des implications collectives des cadres à une conjonction d'hypothétiques « forces socio-culturelles »<sup>6</sup>, pour mieux la ramener aux « actions individuelles »

---

<sup>1</sup> Robert E. Park, « Sociology and the Social Sciences », *The Collected Papers of Robert E. Park*, Vol. 3: *Society: Collective Behavior, News and Opinions, Sociology and Modern Society*, Free Press of Glencoe, 1955, p. 221. Cité par J. M. Chapoulie, 1996, « E. C. Hughes et la tradition de Chicago », *op. cit.* Deux remarques s'imposent. La première est que Robert E. Park, qui dirigea la thèse de doctorat d'Everett C. Hughes (*PhD*, soutenue en 1928), a suivi l'enseignement de Simmel en Allemagne et s'est inspiré de sa conception de l'interaction. Voir sur ce point : J. M. Chapoulie (1996), « E. C. Hughes et la tradition de Chicago », *op. cit.* ; J. M. Chapoulie, *La tradition sociologique de Chicago*, Paris, Seuil, 2001 ; H. S. Becker (1998), *op. cit.* La seconde remarque découle de la première : Hughes a grandement influencé la démarche des sociologues de « l'interactionnisme symbolique » – qui lui sont postérieurs – mais son travail ne saurait s'y résumer, en ce sens qu'il partageait avec Park l'idée que « l'interaction » est un processus « qui ne peut être conçu seulement en termes de proximité spéciale ou physique » (Robert E. Park, 1955, *op. cit.* Cité par J. M. Chapoulie, 1996, « E. C. Hughes et la tradition de Chicago », *op. cit.*).

<sup>2</sup> J. Freund (1966), *Sociologie de Max Weber*, Paris, PUF, 1992 ; P. Bréchon, « Pierre Bourdieu », *Les grands courants de la sociologie*, PUG, Coll. « Le politique en plus », 2000.

<sup>3</sup> H. S. Becker (1998), *op. cit.*

<sup>4</sup> P. Ansart (1990), « Le structuralisme génétique », *Les sociologies contemporaines*, Paris, Seuil, Coll. « Points », 1995.

<sup>5</sup> C'est la principale raison pour laquelle l'opposition souvent opérée, peut-être par commodité pédagogique, entre la « sociologie de l'action » et le « structuralisme génétique » est en partie dénuée de fondements. Car seul l'angle d'approche des faits sociaux, autrement dit l'objet de la sociologie, les sépare. Certes, ce n'est pas rien ! Mais il n'en demeure pas moins que Pierre Bourdieu, s'il met l'accent sur les « structures », ne considère pas le comportement individuel comme la conséquence du plus complet des déterminismes. Raymond Boudon insiste sur les « actions individuelles », mais sans jamais occulter le « système de contraintes » dans lequel elles s'insèrent, « système » qui conditionne les « préférences » de l'individu et le sens affecté aux « actions » qui en découlent.

<sup>6</sup> R. Boudon, « Préface inédite à la 7<sup>e</sup> édition », R. Boudon et F. Bourricaud (1982), *Dictionnaire critique de la sociologie*, Paris, PUF, Coll. « Quadrige », 2004.

qui la font, n'implique donc pas que « ce qui est institué dans la société »<sup>1</sup> soit fatalement nié, ignoré ou négligé<sup>2</sup>. Ces « normes sociales établies » peuvent être simplement tenues pour ce qu'elles sont, c'est-à-dire le produit de processus historiques complexes, qui fourmillent de « causes prosaïques »<sup>3</sup> et composites. Qu'on les dise « établies » ou « instituées », ces « normes » n'ont pas moins valeur de contrainte, qui pèse sur les décisions individuelles. C'est pourquoi l'on se contentera ici d'admettre avec Raymond Aron qu'au fond, les rapports entre « l'individu et le milieu » sont faits d'« échanges incessants »<sup>4</sup>. Car, si le fait d'opter pour une méthodologie individualiste ne vise pas à nourrir les débats épistémologiques sur ce que doit être l'objet de la sociologie, c'est que les apports théoriques de Max Weber et de Georg Simmel sont convoqués dans la seule mesure où ils se sont montrés les plus utiles à déchiffrer la réalité observée. Les sociologies « compréhensive » et « formelle » ne sont rien de plus que les contributions théoriques les plus opératoires, les plus pertinentes, au vu de l'objet d'étude et des questions que pose cette recherche, qui ne prétend nullement à l'exhaustivité. Ce travail n'aspire pas, en effet, à traiter de tous les cadres, à l'échelle du territoire national, mais bien à croquer le réel sous sa « forme individualisée »<sup>5</sup>, c'est-à-dire, plus précisément, à saisir le significatif que recèle le le « singulier »<sup>6</sup> : le « motif »<sup>7</sup> de l'action collective ; les ressorts, le contexte et le le sens de l'implication individuelle.

---

<sup>1</sup> J. M. Chapoulie (1996), « E. C. Hughes et la tradition de Chicago », *op. cit.*

<sup>2</sup> « Penser que construire scientifiquement une sociologie des socialisations individuelles est incompatible avec une théorie des classes sociales serait aussi subtil que d'imaginer que l'étude des atomes ou des molécules implique logiquement la négation de l'existence des corps ou des planètes ». B. Lahire (2004), *op. cit.* p. 19.

<sup>3</sup> R. Boudon (1990), « Action », *op. cit.*

<sup>4</sup> R. Aron (1959), « Introduction », M. Weber (1919), *Le savant et le politique*, Paris, Union Générale d'Éditions, Coll. « 10-18 », 1963, p. 12.

<sup>5</sup> B. Lahire (2004), *op. cit.*

<sup>6</sup> P. Ansart (1990), « Une sociologie du singulier », *op. cit.*

<sup>7</sup> G. Simmel (1908), « Le problème de la sociologie », *op. cit.*

L'« énigme sociologique »<sup>1</sup> que les cadres représentent, désigne avant tout leur irréductibilité à la structure de « classes », entendues selon l'acception marxiste. C'est le rapport équivoque des cadres à la relation de subordination qui empêche de résumer le groupe-cadres à la position que les cadres occupent dans les procès de production : quel que soit son niveau de classification / qualification, fût-il « chef » ou « expert », le cadre salarié exerce toujours un pouvoir borné, qui lui est délégué, mais qui le dépasse et qu'il subit aussi<sup>2</sup>. L'incertitude enveloppant le vocabulaire de la DARES (« groupement syndical ou professionnel »<sup>3</sup>) illustre parfaitement cette ambiguïté du rapport des cadres au pouvoir et à la domination, ambiguïté dont l'hypothèse explicative de la kyrielle de formes, buts et légitimités de l'action collective des cadres découle. Cette hypothèse tient la structuration des modes d'expression collective des cadres pour cristallisation de cette relation problématique au rapport de subordination induit par le contrat de travail. Cette ambivalence, ce problème à l'égard du lien de subordination serait à l'origine, expliquerait la propension des cadres au pluralisme collectif, constituerait l'une des causes essentielles de la variété de leurs pratiques collectives.

Chacun des trois types de groupements retenus pour l'enquête (syndical, professionnel et d'anciens élèves) serait une réponse *ad hoc* à l'épreuve de la subordination, autorisant à en desserrer « l'étau »<sup>4</sup>. Selon cette hypothèse, une fin analogue – circonscrire la subordination à un employeur – serait atteinte par des moyens différents. Corollaire, l'implication individuelle des cadres renverrait aux mêmes « bonnes raisons »<sup>5</sup>, quel que soit le type de groupement au sein duquel le cadre en question adhère ou s'investit. L'hypothèse est ici que ces mobiles de l'implication individuelle touchent à l'enjeu de la reconnaissance d'une valeur professionnelle et personnelle. L'implication individuelle dans l'action collective serait un moyen de faire valoir une qualité, définie selon des termes subjectifs qui peuvent varier d'un cadre à l'autre, mais qui, dans tous les cas, ne se réduit pas à

---

<sup>1</sup> C. Gadéa (2003), *op. cit.*

<sup>2</sup> M. Bauer et E. Cohen, *Qui gouverne les groupes industriels ? Essai sur l'exercice du pouvoir industriel*, Paris, Seuil, 1981.

<sup>3</sup> T. Amossé, *art. cit.*

<sup>4</sup> S. Weil, *La condition ouvrière*, Paris, Gallimard, 1951. Citée par R. Castel (1995), *op. cit.* p. 553.

<sup>5</sup> R. Boudon (1990), « Action », *op. cit.*



l'évaluation hiérarchique du « travail concret »<sup>1</sup>, ni même au poste occupé dans la division technique du travail. Selon le contexte professionnel dans lequel évoluent les cadres considérés et selon les caractéristiques de leurs parcours biographiques, l'implication syndicale s'avèrerait alors, simplement, plus ou moins justifiée.

La proposition théorique centrale de ce travail peut s'exprimer en ces termes, qui sont ceux de Georg Simmel<sup>2</sup> : les syndicats ou sections syndicales d'entreprise, les associations professionnelles et les associations d'anciens élèves d'école d'ingénieurs ou de commerce, sont trois « formes » d'action collective<sup>3</sup>. Ces trois « formes » d'action collective sont trois solutions différentes au même problème (ou « contenu »), celui de la subordination salariée et de la valeur sociale individuelle. Aussi, ces trois espaces de socialisation (ou « formes d'action réciproque », selon les mots de Simmel) que sont le groupement syndical, le groupement professionnel et le groupement d'anciens élèves, se rejoindraient sur les objectifs qui sont poursuivis, les « motifs » qui fondent le sens de leur action.

Un ensemble de postulats plus circonscrits naît de l'hypothèse selon laquelle chacune des « formes » de l'action collective des cadres constitue une réponse propre à la question de la subordination. Le premier de ces postulats est celui-ci : la sphère d'implication et de représentation des cadres n'est pas un « champ de lutte »<sup>4</sup>, dont l'enjeu serait leur « captation »<sup>5</sup>. Car, si les syndicats, les associations professionnelles et les associations d'anciens élèves sont trois

---

<sup>1</sup> A. Supiot (1994), *op. cit.*

<sup>2</sup> G. Simmel (1908), « Le problème de la sociologie », *op.cit.*

<sup>3</sup> Il est nécessaire de préciser l'usage qui est fait ici de la notion simmélienne de « forme ». Raymond Boudon souligne que « Simmel n'a pas toujours cherché à faciliter la tâche de son lecteur, dans la mesure où il désigne indistinctement par le concept de *forme*, à la fois les constructions mentales qui permettent au sociologue et à l'historien d'analyser la réalité sociale, et aussi les constructions qui sont le produit de l'interaction sociale. » Ici, le terme « forme » s'entend selon cette double définition : le sens de ce travail, on l'a dit *supra*, consiste à essayer de rendre intelligible le caractère hétéroclite des pratiques collectives des cadres, c'est-à-dire à tenter de « modéliser », de mettre en « forme » leur rapport à l'action collective en lien avec le travail et l'emploi ; mais, lorsque l'on écrit que l'action syndicale est une « forme » d'action collective, le terme « forme » doit être compris selon la seconde acception, celle qui fait de ce type d'action une « construction » qui résulte de « l'interaction sociale ». Voir : R. Boudon et F. Bourricaud (1982), « Simmel Georg », *op. cit.*

<sup>4</sup> P. Bourdieu (1998), « Quelques propriétés des champs », *op. cit.*

<sup>5</sup> L. Boltanski (1982), *op. cit.*

« formes » (au sens de Georg Simmel) d'action collective, indiquant chacune une issue dissemblable à un problème semblable, et si les implications individuelles y revêtent une signification subjective comparable, alors ces trois « formes » de l'action collective des cadres ne peuvent pas être vues comme mutuellement exclusives. Non seulement le pluralisme collectif des cadres serait une propriété singulière du groupe social qu'ils forment, mais leurs groupements seraient complémentaires. Aucun de ces groupements ne chercherait à imposer sa propre caractérisation des cadres comme définition légitime de ce qu'ils sont (ou doivent être). L'adhésion d'un même individu à des collectifs multiples serait, par conséquent, concevable, probable même.

Par ailleurs, les statistiques du Ministère du Travail sur l'état de la syndicalisation des « cadres » et des « professions intermédiaires » sont sans doute surestimées, en raison de l'ambiguïté des termes soulignée, mais, quelque atypique paraisse cette pratique, nombre de cadres, diplômés comme autodidactes et issus du rang, sont adhérents, et même militants d'organisations syndicales confédérées et inter-catégorielles. En particulier, le vote aux élections professionnelles en faveur des listes présentées par la CGT, l'adhésion et, plus assurément encore, le militantisme à la CGT sont, pour un cadre d'entreprise, des plus incongrus, tant cette organisation a l'image d'un syndicat contestataire et radical. Cette incongruité sert de fil conducteur, sorte d'« hypothèse-zéro »<sup>1</sup> grâce à laquelle le rapport des cadres à l'action collective doit pouvoir se comprendre. La question est aussi d'identifier les facteurs qui déterminent l'audience électorale parmi les cadres d'entreprise, mais encore de cerner les raisons et la signification de l'implication des cadres syndiqués et militants. S'agit-il de cadres, diplômés ou promus, aux origines sociales modestes et qui affirment ne l'avoir pas oublié ? Sont-ce des syndiqués qui le sont restés en dépit de leur promotion au statut cadre et qui entendent toujours, par l'investissement militant, participer à la bonne marche de leur entreprise ? Des jeunes diplômés dont la situation professionnelle – et les liens de sociabilité qui l'accompagnent – active une disposition éventuelle à l'implication syndicale ? Qui recrute la CGC ? Des cadres autodidactes dépourvus

---

<sup>1</sup> H. S. Becker (1998), *op. cit.*

de « portefeuille de relations »<sup>1</sup> hors de l'entreprise qui les a promus ? Des cadres dont les espoirs de carrière ont été déçus et qui, dès lors, essaieraient d'acquérir du pouvoir, du prestige, en un mot : du « poids »<sup>2</sup> dans leur entreprise ? Eu égard aux précédentes hypothèses, les variables explicatives, supposées discriminantes, de l'implication syndicale des cadres, ainsi que du choix d'un syndicat plutôt qu'un autre, tiennent au contexte professionnel (le type d'entreprise et la configuration de l'implantation syndicale), aux propriétés de leur trajectoire sociale, mais aussi aux pratiques locales de syndicalisation des centrales syndicales.

---

<sup>1</sup> P. Bourdieu et M. de Saint-Martin, « Le patronat », *Actes de Recherche en Sciences Sociales*, 20-21 / 1978, pp. 3-82.

<sup>2</sup> L. Boltanski (1982), *op. cit.*

Le plan de la thèse est construit en deux parties. La première tente de répondre à la question suivante : que font les trois types de groupements de cadres retenus et, concomitamment, les cadres qui s'y investissent ? L'hypothèse, on l'a dit, est que les professionnels, les diplômés des grandes écoles et les syndicalistes contestent, chacun à leur manière, leur subordination pleine et entière aux dirigeants des entreprises : les professionnels groupés en association cherchent à faire valoir une expertise irréductible aux injonctions hiérarchiques (Chapitre I) ; les syndicalistes aussi, cependant au nom d'une compétence qui ne transcende pas les frontières du champ des entreprises mais qui, au contraire, est solidaire de l'entreprise dans laquelle ils font ou entendent faire carrière (Chapitre III) ; les diplômés contestent l'intrusion dirigeante dans la détermination des *modus operandi* du travail, mais on verra que l'action associative a surtout trait, ici, à leur subordination au pouvoir de l'employeur en matière d'allocation des travailleurs aux postes de travail, pouvoir qui est discrétionnaire (Chapitre II).

La seconde partie de l'étude s'essaie à répondre à la question : comment et pourquoi les cadres impliqués, à titre individuel, dans l'action collective le sont-ils devenus, et quelle signification cette implication collective revêt-elle pour eux ? L'hypothèse est, d'une part, que ces cadres résolvent un problème ontologique, le problème de leur valeur professionnelle et sociale (Chapitre IV), et, d'autre part, que les voies collectives qu'ils empruntent se complètent bien plus sûrement qu'elles ne s'opposent (Chapitre V). Le Chapitre VI s'intéresse aux pratiques syndicales qui emportent l'adhésion des cadres et qui, précisément, se caractérisent par ce que l'on pourrait qualifier de penchant « associationniste ». Ces pratiques cristallisent le rapport des cadres à l'action collective lorsque celle-ci est de type syndical. En ce sens, elles indiquent le chemin du développement de la syndicalisation des cadres et, partant, de la syndicalisation de tous les salariés.

## LA MÉTHODE ET LES TERRAINS D'ENQUÊTE

Cette recherche ne bénéficiant d'aucun financement<sup>1</sup>, elle est surtout le fruit de ma propre histoire<sup>2</sup>. « Le choix des faits, l'élaboration des concepts, la détermination de l'objet, disait Max Weber, sont marqués par l'orientation de notre curiosité »<sup>3</sup>. Fils et petit-fils de cadres, sujet d'une trajectoire scolaire marquée par le rapide abandon du cursus de Maîtrise des Sciences de Gestion (MSG) de l'Université Paris IX Dauphine, ma « curiosité » à l'égard des « classes moyennes » (au sens de Georg Simmel) n'a rien de neutre. Elle est une forme d'introspection, ce travail étant aussi, nécessairement, une manière de régler le compte de mon parcours, qui a bifurqué vers la recherche, mais qui aurait tout aussi bien pu être le même que celui des enquêtés trentenaires qui sont diplômés du supérieur.

N'ayant pas non plus profité d'une allocation de recherche, une activité alimentaire me fut indispensable, du moins pendant la période de neuf mois (septembre 2004 – mai 2005) qui précéda mon intégration à l'équipe de recherche

---

<sup>1</sup> Seule l'enquête à la CGT s'inscrit dans un cadre formel, qui est celui d'une convention de recherche conclue entre l'Institut de Recherche Économique et Sociale (IRES), la CGT et le Laboratoire Georges Friedmann. Les organisations de la CGT étudiées ont été en partie choisies en fonction de l'intérêt qu'elles pouvaient présenter, compte tenu des hypothèses formulées dans le cadre de cette recherche. Hors de la CGT, la conscription du terrain d'enquête a été tributaire des opportunités qui se sont présentées. Le mode d'accès à ce terrain recèle d'ailleurs, en propre, un certain nombre d'indications, qui ont influencé la formulation des hypothèses – ce dont il est question un peu plus loin. Ce cadre matériel différencié n'est pas non plus sans incidence sur le déroulement même, concret de l'étude. S'imprégner des enjeux internes au microcosme étudié, au moyen d'une implantation suivie, n'équivaut pas, en effet, à y avoir accès de manière lacunaire, par l'intermédiaire du discours d'enquêtés qui les décrivent à leur manière, lors d'entretiens abstraits de leur réalité quotidienne. À la CGT, les portes des syndicats et sections syndicales dont les militants avaient accepté les contraintes de l'enquête ont été grandes ouvertes, les enquêtés ont pu être rencontrés plusieurs fois et dans des contextes différents. Partout ailleurs, l'entretien était déjà une faveur accordée, qui interdisait de trop en demander, par exemple d'insister en cas de refus de transmettre certaines informations ou les coordonnées d'autres adhérents du groupement considéré.

<sup>2</sup> C'est l'une des raisons pour lesquelles je m'autorise ici à employer la 1<sup>ère</sup> personne du singulier.

<sup>3</sup> R. Aron (1959), « Introduction », M. Weber (1919), *Le savant et le politique*, Paris, Union Générale d'Éditions, Coll. « 10-18 », 1963, p. 8.

du Laboratoire Georges Friedmann constituée pour l'enquête à la CGT<sup>1</sup>. Cette activité consista en l'occupation, à temps partiel, d'un emploi de guichetier dans une agence francilienne de BNP Paribas. Or, dans le cadre de l'enquête du Laboratoire Georges Friedmann à la CGT, je fus en charge d'étudier l'activité du syndicat UGICT-CGT BNP Paribas Île-de-France, étude qui se déroula ainsi après que j'eus démissionné de mon poste de guichetier ! L'honnêteté commande de préciser que cette expérience de travail à BNP Paribas ne put qu'affecter mon jugement, et donc la nature des résultats obtenus sur le terrain d'enquête CGT BNP Paribas.

Ce chapitre préliminaire n'a pas pour seul objectif la description du terrain d'enquête, dont les contours circonscrivent évidemment le domaine de validité des résultats. Le récit du parcours d'enquête sert aussi à expliciter le rapport entre l'objet d'étude et la méthode d'enquête utilisée et à montrer comment le parcours d'enquête, en lui-même, contribue à la production de ces résultats. En effet, l'accès aux données sur lesquelles reposent les connaissances produites ici a astreint à tisser un « réseau d'inter-connaissance et d'inter-reconnaissance »<sup>2</sup>, ayant par conséquent obligé à se soumettre aux règles morales qui sous-tendent à l'efficacité de sa mobilisation : « confiance » et « réciprocité »<sup>3</sup>. Au terme de chacun des entretiens accordés, les enquêtés se virent promettre un accès privilégié au manuscrit final.

---

<sup>1</sup> F. Piotet (dir.), M. Bensoussan, A. Henni, Y. Siblot, A. C. Wagner, *La CGT : une configuration militante dans sa diversité. L'adhésion syndicale : dynamique de groupe, contrainte et individualisme ?* Laboratoire Georges Friedmann, Rapport de recherche IRES, mai 2007, 606 p.

<sup>2</sup> P. Bourdieu, « Le capital social. Notes provisoires », *Actes de Recherche en Sciences Sociales*, 31 / 1980, pp. 2-3.

<sup>3</sup> M. Lallement, « Capital social et théories sociologiques », A. Bevort et M. Lallement (dir.), *Le capital social. Performance, équité et réciprocité*, Paris, La Découverte, Coll. « Recherches », 2006.

## 1) Origine du questionnement et choix de la méthode monographique

Les pratiques collectives des cadres, tout au moins celles qui sont en rapport avec le travail et l'emploi, forment l'objet de cette recherche. Le but poursuivi se résume à ces quelques mots : rendre raison de la diversité de ces pratiques, en revenant aux « actions individuelles »<sup>1</sup> qui la composent.

Les présupposés épistémologiques de la « sociologie de l'action » impliquent *a priori* une prédilection pour les méthodes d'enquête quantitatives, mais n'excluent en rien l'usage de méthodes plus qualitatives<sup>2</sup>. Tout dépend de la nature du phénomène à étudier et de ce sur quoi l'analyse est centrée<sup>3</sup>, c'est-à-dire ici : les processus par lesquels l'implication individuelle s'effectue ; le contexte local qui confère sa signification à l'implication ; le fonctionnement d'un « groupement syndical ou professionnel »<sup>4</sup> ; la ou les missions qui motive(nt) et justifie(nt) leur existence. L'outil statistique ne prête guère à l'intelligibilité de ces éléments.

### 1.1) *L'investissement du créneau : l'approche empirique de l'action collective des cadres*

Ce travail résulte de deux insatisfactions majeures. Dans le cadre d'un séminaire de DEA, j'avais produit, en 2002, une fiche de lecture sur l'ouvrage de Luc Boltanski<sup>5</sup>. Le livre de Paul Bouffartigue venait de paraître et une lecture

---

<sup>1</sup> R. Boudon (1990), « Action », *Traité de sociologie*, Paris, PUF, 1993, pp. 21-53.

<sup>2</sup> R. Boudon, *Les méthodes en sociologie*, Paris, PUF, Coll. « Que sais-je ? », n°1334, 1969.

<sup>3</sup> Voir sur ce point : R. Boudon (1969), *op. cit.* ; P. Champagne, « Statistique, monographie et groupes sociaux », *Études dédiées à Madeleine Grawitz*, Genève, Dalloz, 1982 ; P. Ansart (1990), *Les sociologies contemporaines*, Paris, Seuil, Coll. « Points », 1995.

<sup>4</sup> T. Amossé, « Mythes et réalités de la syndicalisation en France », DARES, *Premières Synthèses*, octobre 2004 – n° 44.2.

<sup>5</sup> L. Boltanski (1982), *Les cadres. La formation d'un groupe social*, Paris, Éd. de Minuit, Coll. « Le sens commun », 1999.

comparative m'avait été conseillée<sup>1</sup>. Ce n'est que peu après mon inscription en Doctorat (décembre 2003), et tandis que je n'avais encore aucune idée arrêtée sur le sujet de ma thèse, que je m'y attelai, presque par acquit de conscience. Première insatisfaction : nulle trace, dans cet ouvrage, des jeunes cadres que je connaissais ou avais connu, formés en Grande École ou à Dauphine et que je savais plutôt rompus aux valeurs managériales. Même les cadres « à haut potentiel », à propos desquels Paul Bouffartigue concède pourtant qu'ils sont les derniers à ne pas être concernés par la résurgence du « malaise des cadres »<sup>2</sup>, sont condamnés à « l'obligation de réussite »<sup>3</sup>. Cette lecture de la réalité cadre m'apparut très vite partielle et partielle, en un mot : militante. Par expérience, je savais mes anciens camarades dauphinois étrangers au fait syndical, mais aussi qu'ils étaient très souvent membres d'associations étudiantes ou d'anciens élèves et encouragés par le corps professoral à entretenir leur réseau relationnel. Un tout autre monde, au sein duquel je fus d'ailleurs assez marginal<sup>4</sup>.

Aussi, je commençais par supposer qu'au mieux, « la grande rupture » concernait une seule et même cohorte de cadres, celle des quinquagénaires promus au statut cadre au cours de la période d'expansion économique d'après-guerre, c'est-à-dire les franges qui, hier déjà, incarnaient la « représentation dominée » du groupe-cadres<sup>5</sup>. Cette appréciation de sa réalité, que je jugeais, au mieux, incomplète, justifiait ma première ambition, qui était déjà de comprendre l'incompréhensible *a priori* : pourquoi un jeune cadre diplômé d'École de Commerce et exerçant dans le secteur privé se syndiquerait-il ? D'une part, l'existence institutionnelle du groupe-cadres a procédé de l'action collective, corporative puis syndicale catégorielle. Les pratiques collectives des cadres, et plus particulièrement la question de leur syndicalisation, ne peuvent donc être

---

<sup>1</sup> P. Bouffartigue (dir.), *Cadres : la grande rupture*, Paris, La Découverte, Coll. « Recherches », 2001.

<sup>2</sup> Voir aussi : P. Bouffartigue, « Le malaise des cadres », *Manière de voir* n°66, « Le défi social », novembre-décembre 2002.

<sup>3</sup> C. Falcoz, « “Cadres à haut potentiel”, ou l'obligation de réussite », P. Bouffartigue (2001), *op. cit.*

<sup>4</sup> J'étais l'un des rares étudiants à trouver étrange qu'une initiation aux Ressources Humaines n'aborde jamais le droit syndical, ou que des professeurs en économie s'excusent auprès de leurs élèves de devoir traiter l'œuvre de Karl Marx !

<sup>5</sup> L. Boltanski (1982), *op. cit.*



prises à la légère – pensais-je alors – car elles éclairent peut-être bien plus que la profondeur du « malaise des cadres ». D'autre part, recouvrer le sens de chacune des « décisions antérieures » ayant conduit un cadre d'entreprise diplômé du supérieur à la décision « ultime »<sup>1</sup> de se syndiquer me parut d'intérêt public. En effet, cette ambition pouvait aider les organisations syndicales à s'adresser aux cadres diplômés, qui forment une population de plus en plus conséquente parmi les salariés et dont, par conséquent, la syndicalisation représente un élément stratégique de l'inflexion du rapport de force<sup>2</sup>.

J'avais confusément éprouvé, à la faveur de mon cursus à Dauphine, l'existence d'une sphère d'expression collective hors champ syndical. Cette alternative n'était-elle pas de nature à affaiblir la syndicalisation des cadres et le mouvement syndical en général ? Prisonnier du « paradigme de classes »<sup>3</sup>, j'en fus d'abord persuadé, ayant alors considéré l'univers syndical et le monde associatif professionnel sur le mode de l'altérité radicale. Les cadres syndiqués lutteraient pour l'accès au pouvoir dans l'entreprise et la société, les cadres insérés dans les réseaux professionnels s'identifieraient au grand patronat et ne feraient jamais que reproduire ses pratiques collectives. Telles étaient, avant toute investigation empirique, mes premières hypothèses de travail.

D'où la seconde insatisfaction, ressentie à l'égard des données statistiques sur la syndicalisation proposées par Thomas Amossé, qui, rappelons-

---

<sup>1</sup> H. S. Becker (1998), *Les ficelles du métier. Comment conduire sa recherche en sciences sociales*, Trad. J. Mailhos, Paris, La Découverte, Coll. « Guides Repères », 2002.

<sup>2</sup> Ayant travaillé pendant près de deux ans consécutifs (entre 2000 et 2002) comme enquêteur vacataire et chargé de saisie des questionnaires dans plusieurs instituts de sondages, je sais l'importance de la représentation syndicale des salariés sur les lieux de travail. À deux reprises, ma « collaboration » avait cessé sur décision unilatérale de mon supérieur hiérarchique direct, sans qu'aucun motif ne m'ait jamais été indiqué. Par ailleurs, cette expérience m'a permis d'éprouver les limites des enquêtes d'opinion, et notamment les biais qui s'insinuent entre la construction du questionnaire, le recueil des réponses auprès des sondés, leur exploitation et, enfin, leur interprétation : l'enquêté doit souvent exprimer un avis sur une question qu'il ne s'était jamais posé ; les items proposés à l'enquêté n'épuisent jamais la diversité des réponses possibles ; deux enquêtés peuvent formuler la même réponse à une question pour des raisons opposées. La difficulté à convaincre l'individu sollicité de répondre au questionnaire peut conduire l'enquêteur à vieillir ou à rajeunir sensiblement un enquêté, de façon à ce que celui-ci intègre les quotas imposés par l'enquête. Valider un questionnaire suppose aussi, pour l'enquêteur, que toutes les questions aient été posées à l'enquêté, mais il arrive parfois que celui-ci mette brutalement fin à la relation d'enquête, en plein milieu du questionnaire. Dans ce cas, il faut bien avouer qu'il est fréquent que l'enquêteur le complète seul, surtout s'il est rétribué au questionnaire !

<sup>3</sup> C. Gadéa, *Les cadres en France. Une énigme sociologique*, Paris, Belin, Coll. « Perspectives sociologiques », 2003.

le, ne distinguent pas, à propos des cadres, entre l'adhésion à un « groupement syndical » et l'adhésion à un « groupement professionnel »<sup>1</sup>. Las de lire les sociologues qui mobilisaient ces statistiques pour étayer le résultat selon lequel plus rien ne différenciait les cadres des autres salariés, je considérai alors l'opportunité d'une étude qui viendrait tamiser « les choses qui sont sous les mots »<sup>2</sup>.

Précisons que l'ambiguïté du vocabulaire usité par Thomas Amossé n'invalide pas les résultats auxquels il parvient. En dépit des écueils, inévitables, de toute étude statistique, ces données ont l'intérêt indéniable de saisir des tendances à l'échelle nationale qui restent tout à fait recevables et qui, par ailleurs, permettent de resituer l'enquête de terrain dans un cadre plus large. Aucune recherche de sociologie empirique ne peut ignorer les ressources statistiques en rapport avec l'objet qu'elle se donne, sous peine de confiner à un exotisme qui ne peut qu'affaiblir la portée des résultats obtenus. Ce travail prend justement appui sur ces ressources : il doit être compris comme une contribution venant pallier les insuffisances inhérentes à l'approche statistique de la syndicalisation des cadres, non comme une (illusoire) tentative de démonstration de son incapacité intrinsèque à en rendre compte. Le problème tient à l'usage qui est fait des données statistiques. Sans examen critique préalable, leur mobilisation relève du jugement de valeur.

Ce sont bien les réserves à l'égard des travaux sur les cadres qui décèlent, dans l'agrégation statistique de leurs comportements (déclarés) vis-à-vis de l'action syndicale, la preuve que leur vision du monde correspond de plus en plus à la réalité de leur condition, qui ont orienté la définition de l'objet et l'angle d'approche : le groupe-cadres, au révélateur, au crible de ses pratiques collectives concrètes. Cette entrée permet de dépasser le « paradigme de classes », qui irrigue incontestablement les recherches de Paul Bouffartigue<sup>3</sup>, tout en offrant une vision,

---

<sup>1</sup> T. Amossé, *art. cit.*

<sup>2</sup> É. Durkheim (1895), *Les règles de la méthode sociologique*, Paris, PUF, 1983.

<sup>3</sup> Voir aussi : C. Gadéa (2003), « Échos et avatars du paradigme de classes », *op. cit.* pp. 145-149.

sinon « représentative », la plus « significative »<sup>1</sup> possible de la réalité du groupe. C'est pourquoi elle est opératoire : en prêtant attention au regard que portent les intéressés sur ce qu'ils sont et sur ce qu'ils font, en s'attachant à comprendre ce qui motive l'action professionnelle, scolaire et syndicale, les ressorts et le sens de l'implication individuelle dans l'action collective, l'on évite les pièges du discours récurrent sur le « malaise des cadres ».

### 1.2) *Le recueil des données*

Apprécier ce que les termes « groupement professionnel » et « syndical » renferment, indiquer les pratiques collectives dans lesquelles les cadres se reconnaissent et disposer, *in fine*, d'éléments autorisant à se prononcer sur leur compatibilité avec la forme traditionnelle, confédérée, d'action syndicale, là réside l'objectif de ce travail. Y satisfaire suppose de comprendre ce que font lesdits « groupements », l'enjeu étant de déterminer si le sens de leur action s'articule à un même principe, lequel, dès lors, structurerait une aire de représentation propre aux cadres. L'objectif oblige également à saisir les processus individuels de l'implication collective, de manière à entrevoir les dissemblances et les ressemblances pouvant exister entre un cadre bénévole associatif et un cadre militant syndical.

Cette ambition présume de ramener les pratiques collectives des cadres aux contextes qui leur donnent sens. S'essayer à rendre intelligible la signification de chacun des types d'action étudiés (professionnel, scolaire et syndical) suppose d'acquérir une connaissance presque intime d'organisations préalablement ciblées. En particulier, le parti a été pris d'appréhender le terrain syndical aux niveaux professionnel et local, sur les lieux de travail et dans le contexte d'une branche d'activité. Seul le traitement local de la question de la syndicalisation des cadres permet de sonder la variété des formes structurelles associées à leur prise en charge et, partant, les effets du choix de l'intégration (CFDT) et du choix de la différenciation (CGT), effets dont on a supposé, en introduction générale de ce travail, qu'ils réfléchissaient en partie le rapport des cadres à l'action collective.

---

<sup>1</sup> G. Michelat, « Sur l'utilisation de l'entretien non-directif en sociologie », *Revue Française de Sociologie*, XVI, 1975, pp. 229-247.

De même, la modélisation des ressorts de l'engagement passe nécessairement par une approche empirique : elle suppose de cerner les propriétés des trajectoires d'implication individuelle, obligeant donc au recueil de récits de vie les plus complets possible.

Les données sur lesquelles reposent les développements qui suivent sont formées de soixante-neuf entretiens semi-directifs et d'une série d'observations, dont les plus importantes sont indiquées *infra*. Ces développements s'appuient aussi sur l'analyse approfondie de tous les documents collectés, avec l'assentiment des enquêtés, en situation d'enquête<sup>1</sup> : revues associatives et syndicales, bulletins d'information des adhérents, statuts des groupements, procès-verbaux ou comptes-rendus des réunions de leurs organes directeurs<sup>2</sup>. Les entretiens se déclinent comme suit : CGT (24), CFDT (19), CGC (4), associations d'anciens élèves (9) et associations professionnelles (13)<sup>3</sup>. La grille d'entretien fut construite en deux parties : la première concernait les origines sociales de l'enquêté, son parcours et les circonstances dans lesquelles s'est opérée son implication et la seconde, ce qu'il savait du groupement dont il était membre et les raisons qui faisaient qu'il l'était encore au moment de l'entretien.

Les entretiens furent néanmoins conduits de manière sensiblement différente selon les propriétés de l'enquêté. Auprès des bénévoles de la sphère associative et des syndiqués dont l'implication s'effectuait au plan de l'entreprise, je consacrais plutôt l'entretien à leurs trajectoires biographiques (âge, origines sociales, diplôme, type d'emploi occupé, caractéristiques de l'activité de travail,

---

<sup>1</sup> Précisons que les données recueillies sur les sites Internet des associations professionnelles et d'anciens élèves, qui sont très riches, ont également constitué une ressource importante pour cette enquête. Le site Internet est la vitrine de l'association, et, partant, un moyen efficace par lequel ses responsables peuvent espérer convaincre d'adhérer les non-adhérents qui viendraient le visiter. Le site Internet de l'association est aussi le vecteur privilégié de la communication auprès des adhérents, ces derniers pouvant en effet accéder à l'information voulue sans perte excessive de temps. Cet aspect n'a rien d'anodin, les cadres formant la catégorie de salariés qui utilise le plus les ressources offertes par les Nouvelles Technologies de l'Information et de Communication (NTIC). Sur ce point, voir : T. Amossé et V. Delteil, « L'identité professionnelle des cadres en question », *Travail et Emploi* n°99, 2004, pp. 63-78.

<sup>2</sup> Assemblées Générales des adhérents et réunions des Conseils d'Administration des associations d'anciens élèves et professionnelles, Congrès Syndicaux, réunions des Commissions Exécutives et / ou des Conseils Syndicaux.

<sup>3</sup> Tous ces entretiens ont été exploités, mais huit des soixante-neuf enquêtés n'ont pu être cités dans les différents chapitres qui forment le corps de cette thèse.

évolutions de carrière, date, raisons et contexte de l'adhésion au groupement, degré d'implication...), aux problèmes quotidiens qu'ils rencontraient au travail, à leur rôle dans le groupement et à la nature de leur relation aux autres membres. Auprès des Délégués Généraux d'association professionnelle – très souvent employés par l'association – et des dirigeants syndicaux qui s'étaient extraits de leur entreprise, j'insistais sur les données relatives au groupement considéré : son histoire, ses buts et les moyens mis en œuvre pour les atteindre, son organisation formelle et son mode concret de fonctionnement, le rapport aux adhérents, l'évolution des effectifs et la politique éventuelle de développement de l'adhésion, l'état de ses ressources financières.

Cette distinction entre deux types d'enquêtés reste assez grossière, les questions posées ayant aussi varié selon les informations obtenues au cours de l'entretien, en particulier selon que l'enquêté se révélait être en début ou en fin de carrière professionnelle, diplômé du supérieur ou issu de la promotion interne<sup>1</sup>. Il arrivait fréquemment, en effet, que je ne susse rien des enquêtés avant de les voir<sup>2</sup>, ce qui tient aux modalités d'accès aux différents terrains – développées plus bas. C'est toujours de proche en proche, par la médiation d'un enquêté, que je pus entrer en relation avec d'autres. Après chaque entretien qui m'avait été accordé, je demandais à l'intéressé d'appuyer ma démarche d'investigation. Tous ne me firent pas parvenir les coordonnées d'autres adhérents de leur groupement, mais certains m'ont intégré à leurs « contacts » et m'ont recommandé à quelques-unes de leurs relations. Les enquêtés sollicités de la sorte ne correspondaient pas toujours, cependant, à la requête que j'avais formulée auprès de l'enquêté qui me recommandait. Sur les terrains syndicaux notamment, je requérais, chaque fois qu'il était possible de le faire, l'opportunité de rencontrer les plus jeunes et diplômés des cadres adhérents. Or, en ce cas, j'obtenais presque toujours celles de

---

<sup>1</sup> Lorsque l'enquêté était un trentenaire diplômé devenu permanent d'une structure syndicale dépassant le champ de son entreprise, je privilégiais ainsi le récit de vie. Lorsque le syndicaliste était toujours en poste dans l'entreprise, mais qu'il était en fin de trajectoire professionnelle et militante, j'attachais une importance d'autant plus faible aux caractéristiques de son parcours individuel que les données s'avéraient redondantes avec celles qui avaient été recueillies plus tôt, auprès d'enquêtés du même profil. Face à un Président (bénévole) d'association professionnelle âgé d'une trentaine d'années, je préférais, à choisir (le temps à me consacrer étant parfois compté), recueillir les données relatives à sa trajectoire. Mais, face à un bénévole historique d'une association professionnelle, si le temps était limité, je privilégiais *a contrario* sa mémoire de l'organisation.

<sup>2</sup> À plus forte raison : si le rendez-vous avait été convenu par message électronique.

cadres dont j'allais découvrir qu'ils étaient en fin de trajectoire professionnelle et issus du rang ! Qu'il s'agisse de membres d'une association ou d'un syndicat, les enquêtés qui m'apportaient leur soutien préféraient, de loin, me transmettre les coordonnées de leurs « liens » les plus « forts »<sup>1</sup>, qui avaient donc leur confiance, plutôt que de me donner celles d'adhérents dont le profil correspondait peut-être à mes préférences, mais dont ils ne savaient pas grand-chose.

Les entretiens ont duré deux heures en moyenne, avec toutefois un écart à la moyenne assez important : le plus court dura moins d'une heure, et les plus longs, plus de trois heures. La longueur de la plupart des entretiens provient essentiellement du fait qu'au-delà du recueil des informations les plus essentielles (en particulier celles intéressant la trajectoire biographique), j'engoignais toujours l'enquêté à développer les aspects de son propos qu'il jugeait insignifiants, d'une banalité confondante, ou qui s'éloignaient des thèmes que j'avais initialement prévu d'évoquer. Par exemple, lorsque l'enquêté m'apparaissait préoccupé par une question tout à fait contingente, *a priori* sans rapport avec ce que j'avais dit de mon enquête, je débute l'entretien en l'incitant à m'expliquer en détail l'objet de sa préoccupation, ce qui ne manquait pas de le surprendre : l'enquêté était enclin à penser que le contenu des questions était arrêté *ex-ante*, que ces questions se posaient indépendamment du contexte de l'entretien. Je m'attachais donc à le faire durer, en laissant le plus possible la parole à l'enquêté et en me contentant de la resituer dans son contexte. En laissant libre cours à l'expression de l'enquêté, je n'espérais pas seulement accéder à une information fiable et m'approcher des circonstances réelles, locales, qui avaient pu motiver la décision d'adhérer au groupement. J'espérais encore m'imprégner de son quotidien, de façon à pouvoir le « comprendre » au sens weberien du mot. Ici, l'absence de cadre formel enchâssant l'enquête, et en particulier le fait que l'obtention d'un rendez-vous ne fut jamais redevable de l'assentiment des supérieurs hiérarchiques des enquêtés, facilita, sans doute, leur confiance à mon égard et libéra leur parole.

Bien qu'ils ne la situent pas au même niveau d'analyse, Pierre Bourdieu et Raymond Boudon reprennent tous deux la conception weberienne de la « compréhension » : « comprendre » un individu, « pour un sociologue », c'est

---

<sup>1</sup> M. Granovetter, « The strength of weak ties », *American Journal of Sociology*, Vol. 78 / 1973, pp. 1360-1380.

« comprendre que s'il était, comme on dit, à sa place, il serait et penserait sans doute comme lui » écrit Pierre Bourdieu<sup>1</sup> ; « comprendre [...] c'est être capable de conclure : si j'avais été dans la même situation, j'aurais sans doute fait la même chose » écrit, pour sa part, Raymond Boudon<sup>2</sup>. Précisément pour m'imprégner des schémas de pensée des enquêtés, du sens qu'ils affectaient à leurs situations quotidiennes, du contexte dans lequel ils gravitaient, j'ai aussi tenu à maintenir le dialogue après avoir déclaré l'entretien achevé et cessé de l'enregistrer. C'est bien souvent en aparté que l'on peut accéder aux informations les plus utiles, celles qui procèdent de la conscience profonde que l'enquêté a de son environnement le plus concret et qui, justement, ne sont pas directement accessibles au regard profane. L'enquêté y précise son propos et le relativise, en indiquant les raisons pratiques qui font qu'il l'a tenu. Une fois la confiance instaurée, on peut encore visiter les locaux du groupement enquêté, en rencontrer d'autres membres et assister à leurs échanges. Sur les terrains syndicaux, je fus régulièrement témoin de conversations informelles entre militants, auxquelles je participais chaque fois que l'un d'entre eux s'enquêrait de « l'avis d'un sociologue » (fût-ce un apprenti !). Si je donnais parfois mon opinion, j'en profitais surtout pour me faire expliquer les enjeux sous-jacents à la discussion, ayant obligé les présents à un effort didactique auquel, par ailleurs, jamais ils ne rechignèrent. Et l'enquêté, noyé dans le petit groupe, me renvoyait alors à ce qu'il m'avait confié lors de l'entretien, ce qui avait toujours pour effet de susciter la réaction des personnes présentes, soit pour marquer un désaccord avec l'enquêté, soit pour corroborer ses dires, mais toujours pour apporter son propre éclairage. Tous ces échanges, tous les détails relevés avant, pendant et après les entretiens, furent consignés dès l'instant où j'avais quitté les enquêtés, ayant ainsi notablement enrichi les transcriptions.

---

<sup>1</sup> P. Bourdieu (1993), « Comprendre », P. Bourdieu (dir.), *La misère du monde*, Paris, Seuil, Coll. « Points », 1998.

<sup>2</sup> R. Boudon et F. Bourricaud (1982), « Action », *Dictionnaire critique de la sociologie*, Paris, PUF, Coll. « Quadrige », 2004.

## 2) Accès aux terrains d'enquête et « informations symptomatiques »<sup>1</sup>

Le choix de la méthode d'enquête monographique appelle le sacrifice d'un temps précieux aux enquêtés, implique une participation minimale de leur part. Les entretiens sont censés être assez longs, les observations autorisées. En dehors du caractère gratifiant de l'écoute « compréhensive », l'acceptation d'un œil extérieur présente aussi un intérêt très limité, voire inexistant pour l'enquêté. Ce sont là les raisons pour lesquelles les organisations ciblées ici sont d'abord celles dont les responsables étaient les mieux disposés à l'égard de l'enquête. Trier les associations professionnelles, les associations d'anciens élèves et les organisations syndicales de la CFDT, par exemple en fonction de l'intérêt qu'elles pouvaient présenter *a priori*, était un luxe que je ne pouvais m'autoriser. Mais, si la difficulté à choisir, à partir de critères définis *ex-ante*, son terrain d'enquête idéal oblige en quelque sorte à se laisser guider, le point d'arrivée ne l'est jamais incidemment. Le fait d'enquêter, la démarche d'accès aux terrains, renferment des « informations symptomatiques », qui sont un résultat en soi et qui, en ce sens, incitent à de constantes reformulations, au cours de l'étude, de son objet, de sa problématique et de ses hypothèses<sup>2</sup>. Les questions qui se posaient début 2004 n'étaient plus exactement les mêmes à la fin de l'année 2006, après achèvement de l'enquête de terrain : « ce n'est qu'à l'usage que l'on peut séparer la mauvaise herbe de la bonne »<sup>3</sup>. À force d'entretiens et d'observations, d'occurrences qui ne sont pas toujours prévues, la compréhension s'aiguise, les préjugés s'estompent.

Les circonstances de l'enquête à la CFDT me menèrent ainsi tout droit aux structures professionnelles de la CFDT les plus pourvues en cadres syndiqués, et en particulier à une entreprise, les Assurances Générales de France (AGF), où les sections syndicales CFDT sont dominées par des cadres, et où les listes CFDT supplantent, de longue date, les listes CGC présentées aux suffrages des cadres de l'entreprise. Le choix d'une représentation indifférenciée des salariés dans

---

<sup>1</sup> G. Michelat (1975), *art. cit.*

<sup>2</sup> O. Schwartz, « L'empirisme irréductible », postface à N. Anderson, *Le hobo, sociologie du sans-abri*, Paris, Nathan, Coll. « Essais et recherches », pp. 265-305.

<sup>3</sup> P. Bréchon, « Pierre Bourdieu », *Les grands courants de la sociologie*, PUG, Coll. « Le politique en plus », 2000.



l'entreprise, la branche et la région<sup>1</sup>, opéré par la CFDT à l'aube des années 1970<sup>2</sup>, n'y est pas étranger. Le mode d'accès aux associations professionnelles et d'anciens élèves stigmatisme aussi l'entremêlement des offres de représentation des cadres, révèle la contiguïté entre les « groupements professionnels » et « syndicaux », spécialement entre la CFDT et les ingénieurs diplômés.

### 2.1) *L'enquête à la CFDT : en quête du « spécifique cadre »*

L'enquête de terrain débuta au mois de juin 2004, par la sollicitation d'un Secrétaire Fédéral de la Fédération CFDT Chimie-Énergie (FCE-CFDT), depuis retraité, qui avait apporté un concours précieux à la réalisation d'une enquête antérieure pour partie consacrée à cette branche<sup>3</sup>. La demande fut celle d'une mise en relation avec des cadres syndiqués à la CFDT, de préférence jeunes et diplômés du supérieur. Les coordonnées d'un permanent de cette fédération, alors en charge du développement de la syndicalisation et issu du Groupe Électricité de France (EDF), Paul Aquet (34 ans, cadre, diplômé d'École de Commerce), furent obtenues de la sorte. L'entretien avec Paul Aquet, qui eut lieu le 21 juillet 2004, déboucha opportunément sur une autre possibilité d'entretien, auprès de l'un de

---

<sup>1</sup> La structure spécifique aux cadres de la CFDT, l'Union Confédérale des Cadres CFDT (UCC, devenue CFDT-cadres en 2001) est un « *autre regroupement* », un « *organisme de liaison* » entre tous les cadres syndiqués du territoire (Article 5bis des statuts confédéraux), qui les « *regroupe par l'intermédiaire des organisations confédérées* » (Article 1<sup>er</sup> des statuts de la CFDT-cadres). La CFDT-cadres est directement rattachée au Conseil National de la CFDT et n'a pas de liens formels avec les sections, syndicats, fédérations et unions régionales inter-professionnelles (URI). Aucun syndicat estampillé « CFDT-cadres » ne lui étant affilié, les cadres n'y adhèrent pas. Le syndicat auquel adhère un cadre quelconque est seulement tenu de le déclarer, afin que la CFDT-cadres puisse lui adresser ses communications spécialisées et percevoir une partie du montant de sa cotisation à la CFDT. Cependant, depuis l'adoption effective de la Charte financière confédérale (1998), la CFDT-cadres ne perçoit plus une part de la cotisation versée par chacun des cadres déclarés, mais une part du montant global des cotisations collectées par tous les syndicats. Cette part est censée être indexée sur la proportion de cadres parmi les syndiqués de la CFDT. Or, depuis 2002, le montant affecté à la CFDT-cadres est plafonné, ce plafonnement résultant d'une décision du Bureau National Confédéral (BNC).

<sup>2</sup> Une exception notable à ce principe, qui s'explique d'ailleurs très bien : le secteur de la Santé, où existe un syndicat national dévolu aux seuls cadres de direction (Directeurs d'hôpitaux, Directeurs d'établissements sanitaires et sociaux publics...).

<sup>3</sup> M. Bensoussan, *L'engagement patronal dans l'action syndicale. Les propriétés du militantisme d'entreprise : Medef, organisations adhérentes et adhérents*, Mémoire de DEA, Université Paris I Panthéon-Sorbonne, novembre-décembre 2003.

ses « liens forts »<sup>1</sup> à la CFDT, Damien Louger (34 ans, ingénieur diplômé, permanent syndical). Ce dernier était alors responsable de l'action revendicative et de la communication de l'un des vingt-sept syndicats affiliés à la FCE-CFDT, le Syndicat Énergie-Chimie Île-de-France (SECIF)<sup>2</sup>.

Damien a soutenu sans réserves les premiers balbutiements de l'enquête de terrain. Je l'ai rencontré à deux reprises, une première fois en mars 2005, la seconde en juin de cette même année. Lors de notre première entrevue, Damien m'a accordé un entretien long de plus de trois heures, guidé dans la visite des locaux du SECIF, présenté chacun des militants présents et, enfin, introduit auprès du Secrétaire Général de son syndicat (Max Belain). Sa recommandation autorisa aussi quatre rendez-vous ultérieurs, avec l'un de ses anciens collègues de travail, Brice Murat (33 ans, ingénieur diplômé), avec Marie Vidal (51 ans, cadre, promotion interne), Claude Géraud (56 ans, cadre, promotion interne) et Christine Giron (44 ans, cadre, promotion interne), la responsable de la section syndicale CFDT du siège d'EDF. Ces quatre enquêtés furent tous entretenus sur leurs lieux de travail, sur une période comprise entre le 27 avril 2005 (Brice) et le 6 juin 2005 (Christine).

Si Damien Louger rendit possible, à l'issue de notre premier entretien, quatre entretiens auprès de cadres syndiqués toujours en poste dans leur entreprise, cette requête ne lui avait pas moins posé problème. Car, sur les lieux de travail, les cadres et les non-cadres de la CFDT sont membres d'une « section unique »<sup>3</sup>. Le SECIF mêle également ses adhérents sans considération pour leur statut d'emploi et formule une politique revendicative censée dépasser les clivages catégoriels. Les cadres y sont bien répertoriés comme tels dans le fichier des adhérents du

---

<sup>1</sup> M. Granovetter (1973), *art. cit.*

<sup>2</sup> Le SECIF rassemble les sections syndicales franciliennes implantées dans les entreprises de huit branches : Caoutchouc, Pétrole, Verre, Plasturgie, Pharmacie, Industries Électriques et Gazières (IEG.), Papier et Chimie. En principe, ce type de structure, intermédiaire régional entre l'entreprise et le secteur d'activité, forme la « structure de base » de la CFDT. Mais de fait, et même s'il existe quelques syndicats de ce type dans d'autres fédérations, les seules Fédérations Chimie-Énergie (FCE) et des Mines et Métallurgie (FGMM) sont exclusivement organisées en syndicats professionnels régionaux. De même, si le syndicat d'entreprise n'est plus censé exister à la CFDT, certains subsistent, comme à EDF (Industries Électriques), à Air France ou à la RATP.

<sup>3</sup> A. Bevort et D. Labbé, *La CFDT : organisation et audience depuis 1945*, Paris, La Documentation française, 1992.

syndicat<sup>1</sup>, mais Damien Louger, résolu à favoriser le bon déroulement de la recherche, jugea, au terme de l'entretien du mois de mars 2005, que le SECIF était trop peu avancé en matière de « *spécifique cadre* »<sup>2</sup> pour constituer un terrain d'enquête pertinent<sup>3</sup>. Damien, avant même notre premier rendez-vous, m'avait d'ailleurs indiqué qu'il était sur le point de m'obtenir un entretien avec une permanente de l'Union Départementale CFDT de Paris (UD 75), dont les locaux sont situés dans le même bâtiment que ceux du SECIF. À ses yeux, le degré d'avancement des travaux portant sur les cadres, au sein de cette structure, le justifiait. Cette résolution ne résultait pourtant d'aucune demande de ma part : Damien s'est substitué à moi pour déterminer les critères de la conscription du terrain d'enquête à la CFDT et je l'ai laissé faire, trop heureux d'accroître la taille de mon panel pour l'en dissuader.

Ainsi, pensant m'aider, cet enquêté m'orienta, de son propre chef, vers les structures de la CFDT dont il savait qu'il pouvait y avoir matière à enquêter sur les seuls syndiqués cadres. Comprenez : des structures *de facto* dominées par des cadres ou susceptibles de mettre en œuvre une politique cadre, sans néanmoins que cette politique signifiât jamais la remise en cause du principe statutaire d'unité formelle entre les cadres et les non-cadres aux échelons professionnel et local de la représentation syndicale CFDT.

Animée, à mon égard, des mêmes préoccupations que Damien Louger (SECIF), la permanente de l'UD 75 me confia les coordonnées de quelques-unes de ses relations militantes issues du secteur des Assurances. Les raisons invoquées étaient des plus explicites : si je tenais à étudier la syndicalisation des cadres à la CFDT, je devais nécessairement m'orienter en direction d'un secteur d'activité à forte concentration de cadres et dans lequel les réussites de la CFDT parmi cette catégorie ne souffraient aucune discussion.

---

<sup>1</sup> Parmi les 6 200 adhérents que compte le SECIF en 2003, un peu moins de 1 000 sont répertoriés comme cadres. Ces cadres du SECIF sont surtout des ingénieurs, beaucoup sont issus du rang technicien. Seulement 5 % de ces adhérents cadres ont moins de 35 ans (Source : fichier des adhérents 2003, épluché lors du second entretien avec Damien Louger, le 15 juin 2005).

<sup>2</sup> Selon le jargon employé par tous les militants de la CFDT rencontrés.

<sup>3</sup> Quand bien même Damien projetât d'organiser, dans le cadre des prérogatives qui étaient alors les siennes au SECIF, quelques actions ponctuelles à l'endroit des seuls cadres, il avait estimé son initiative insuffisante au regard de ce qu'il savait de mes objectifs.

Dès la fin du mois de mars 2005, l'enquête s'est donc dirigée vers le secteur des Assurances, plus particulièrement vers le Syndicat des Assurances CFDT Transrégional et Île-de-France (ACTIF)<sup>1</sup> et la section syndicale du siège des Assurances Générales de France (AGF). La permanente de l'UD CFDT de Paris m'avait offert la possibilité de m'entretenir avec la responsable de cette section du siège des AGF, Claudine Tivrel (50 ans, cadre, diplômée d'Université, permanente syndicale)<sup>2</sup>, avec la responsable de la section syndicale CFDT d'une société d'assurances mutuelles – la Mutuelle d'Assurances du Corps de Santé Français (MACSF) –, Marion Genêt (50 ans, cadre, promotion interne)<sup>3</sup>, et enfin avec Michèle Soher<sup>4</sup>, la Secrétaire Générale de l'ACTIF.

Marion, qui s'estimait trop faiblement représentative des cadres pour m'être d'une quelconque utilité, affirma de manière réitérée, pendant l'entretien, que j'avais tout intérêt à m'entretenir avec son homologue de la section syndicale CGC mitoyenne, Marc Legrand (44 ans, cadre, promotion interne), qu'elle connaissait par ailleurs très bien – et pour cause : tous deux ont un parcours syndical analogue, hors du fait qu'ils n'adhèrent pas au même syndicat<sup>5</sup>. Aussi ai-

---

<sup>1</sup> Le syndicat ACTIF relève de la Fédération CFDT des Services et regroupe une centaine de sections syndicales, essentiellement situées en Île-de-France et en Champagne-Ardenne et couvrant six branches d'activité, dont les Assurances, traditionnelles et mutuelles (convention collective du 27 mai 1992), l'Assistance (convention collective du 13 avril 1994), l'Inspection d'assurances (convention collective du 27 juillet 1992), la Réassurance ou encore le Courtage.

<sup>2</sup> Claudine Tivrel est titulaire d'une maîtrise de droit privé. Elle est devenue cadre au début des années 1980, peu après son entrée dans la vie active. Adhérente de la CFDT depuis la fin de la décennie 1980, cette enquêtée a attendu les élections professionnelles de 1999 pour solliciter son premier mandat de Déléguée du Personnel (DP). C'est seulement depuis cette date qu'elle collectionne les mandats au sein du siège des AGF (Comité d'Établissement, Comité Hygiène et Sécurité et Délégation du Personnel), devenant permanente syndicale en 2002.

<sup>3</sup> La section syndicale CFDT de la MACSF compte une quarantaine d'adhérents, dont une petite quinzaine de cadres, sur un effectif total de 1 100 salariés.

<sup>4</sup> Michèle Soher, entretenue le 18 mai 2005, m'a introduit auprès d'un autre cadre militant syndical (Gérald Cotu, 27 ans, cadre, diplômé d'Université) et auprès de Roger Varra (permanent fédéral, en charge du pôle Assurances de la Fédération CFDT des Services).

<sup>5</sup> Marion Genêt et Marc Legrand ont tous deux été des élus du personnel de leur entreprise sans étiquette syndicale. Ils ont aussi fondé leurs sections respectives dans des circonstances et pour des raisons similaires : leur entreprise était un désert syndical ; en 1997, deux cadres de direction sur le point d'être licenciés auraient obtenu un mandat syndical pour l'éviter, l'un auprès de la CGC, l'autre auprès de la CFDT (une troisième personne, apparemment concernée par le licenciement, aurait aussi sollicité un mandat auprès de la CGT) ; les sections CGC et CFDT étaient des sections « fantômes » (Marc), sans adhérents. Marion et Marc se sont alors décidés à « riposter » (Marion) : aussitôt syndiqués, Marion à la CFDT, Marc à la CGC, ils se sont présentés aux élections du personnel, sous ces étiquettes, et ont été élus. Chacun a alors entrepris de « faire le ménage » (Marc) dans sa section, dès lors que les deux cadres de direction avaient bien été licenciés.

je appelé Marc à l'issue de l'entretien avec Marion, et alors que je n'avais pas encore quitté le local de la section syndicale CFDT. Par chance, l'entretien lui fut proposé le 13 avril 2005, soit la veille de l'Assemblée Générale des adhérents du syndicat dont relève sa section syndicale, et auprès duquel il avait obtenu le mandat de Délégué Syndical (DS) l'ayant autorisé à la (re)fonder, le Syndicat National CGC de l'Assistance, Assurances et Prévoyance (SNCAPA)<sup>1</sup>. Marc m'ayant invité à y assister, il me présenta aussi à la Présidente du syndicat, Mireille Stein (55 ans, cadre, diplômée d'Université). Le premier fut entretenu en juillet 2005, sur son lieu de travail, la seconde en mars 2006, au siège du SNCAPA, dans le VIII<sup>e</sup> arrondissement de Paris.

Claudine Tivrel est la seule cadre militante de la CFDT qui fit l'objet d'un entretien approfondi (le 29 mars 2005), mais les AGF occupent la majeure partie de l'enquête en milieu syndical qui n'est pas financée (l'enquête à la CFDT et à la CGC), pour deux raisons. La première tient à la taille des effectifs adhérents et à l'audience dont peuvent se prévaloir les militants de la CFDT aux AGF, spécialement parmi les cadres. Aux AGF, les statistiques nationales qui indiquent le déclin de l'audience de la CGC et l'essor de la CFDT trouvent une résonance significative<sup>2</sup>. La seconde raison est strictement pratique. Pour satisfaire les exigences de la méthode, qui impose une présence suivie dans les sections et syndicats, j'ai partout cherché à recueillir le plus grand nombre possible de documents auprès des enquêtés. Cet inventaire devait permettre de déduire la

---

<sup>1</sup> Contrairement à la CFDT, où une Fédération des Services intègre un pôle « Assurances » se déclinant en syndicats territoriaux couvrant chacun les différentes branches du secteur (assurances traditionnelles et mutuelles, courtage, assistance, inspection...), la CGC s'est dotée d'une Fédération spécifique aux Assurances et constituée de syndicats nationaux couvrant une ou plusieurs branches du secteur. Les adhérents du SNCAPA dépendent ainsi de deux conventions collectives différentes, la convention collective des Assurances et celle de l'Assistance. La Fédération CGC des Assurances compte cinq autres syndicats nationaux : le Syndicat National des Inspecteurs d'Assurances (SNIA), le Syndicat National des Techniciens, Employés et Agents de Maîtrise (SNAETAM), celui des Conseillers Salariés d'Assurances (SNCSA), des salariés des cabinets de courtage (SNECAA) et celui des cadres de direction (UDAP). En 2004, le SNCAPA recensait 1 130 adhérents « comptables », *i.e.* qui se sont acquittés des quatre timbres trimestriels (Source : Assemblée Générale du 14 avril 2005). L'année suivante, il en comptait 22 de plus (Source : Assemblée Générale du 16 mars 2006. Compte-rendu disponible sur le site Internet du SNCAPA).

<sup>2</sup> C'est la raison pour laquelle j'ai également rencontré, fin août 2005, un militant de la CGC des AGF, en l'occurrence Jean Luyat (53 ans, cadre, diplômé d'Université). Comme Claudine Tivrel (section CFDT du siège des AGF), Jean Luyat est titulaire d'une Maîtrise de droit privé. Il est cadre classe 6 et militant de la CGC depuis 1975.

politique syndicale conduite dans les entreprises enquêtées. Déduction nonobstant imparfaite, eu égard aux contraintes matérielles enserrant cette recherche. Mais il se trouve que quelques-unes de mes relations personnelles travaillent aux AGF. Ce sont ces relations qui ont facilité l'ébauche d'un suivi longitudinal de l'actualité syndicale aux AGF. Mes proches ont recueilli les tracts CFDT et CGC distribués aux salariés des AGF dans le contexte des élections professionnelles de janvier 2006, m'ont procuré un exemplaire de la convention collective des Sociétés d'Assurances, les bilans sociaux 2004 et 2005 de l'entreprise, ainsi que les coordonnées professionnelles de Jean Luyat, responsable de l'une des sections syndicales de la CGC aux AGF.

### **La CFDT aux AGF : une « institution »<sup>1</sup>**

L'activité aux AGF se déploie dans les métropoles provinciales, mais son cœur reste condensé en région parisienne. La CFDT y est organisée en dix-sept sections syndicales, relevant chacune d'un établissement. Il n'existe pas de syndicat CFDT aux AGF, ni de section centrale, mais seulement une Délégation Syndicale Centrale (DSC) habilitée à signer les accords d'entreprise<sup>2</sup>. Toutes ces sections syndicales CFDT des AGF sont affiliées au Syndicat des Assurances CFDT Transrégional et Île-de-France (ACTIF)<sup>3</sup>.

L'ACTIF dénombre 4 220 adhérents, dont 1 042 cadres (chiffres : 2003). D'après les recoupements opérés entre la comptabilité tenue par la Trésorière du syndicat, l'entretien avec Michèle Soher et celui avec Claudine Tivrel, il apparaît que plus d'un quart des adhérents de l'ACTIF sont syndiqués aux AGF. Pis, 600 des quelque 1 000 cadres recensés à l'ACTIF sont des cadres de cette entreprise. La CFDT compte en effet 1 200 adhérents aux AGF (dont 600 cadres), ce qui représente un taux de syndicalisation de l'ordre de 10 %. La section du siège des AGF, dont Claudine Tivrel est responsable permanente, est dominée par des cadres : elle compte une petite centaine d'adhérents, parmi lesquels on dénombre entre 60 et 70 cadres. Le contingent des cadres des AGF qui adhèrent à la CFDT est surtout composé de cadres techniques des classes 5 et 6 de la convention collective, qui compte sept classes<sup>4</sup>. La CGC des AGF est composée d'adhérents des mêmes classes, de sorte que CFDT et CGC sont en concurrence directe pour la représentation des cadres de l'entreprise.

La CFDT est devenue, au cours des années 1980, l'organisation syndicale la plus représentative des salariés des AGF, quelle que soit la catégorie du personnel considérée et que ce soit en termes d'audience électorale ou d'effectifs adhérents. Aux

---

<sup>1</sup> Dixit la responsable de la section CFDT du siège des AGF, Claudine Tivrel.

<sup>2</sup> L'ACTIF désigne tous les Délégués Syndicaux (DS) CFDT des entreprises qui relèvent de son aire professionnelle et géographique. Le Délégué Syndical Central (DSC) est mandaté par la Fédération CFDT des Services, son champ de responsabilité étant national.

<sup>3</sup> Rappelons ici que d'un point de vue juridique, les syndiqués des AGF adhèrent à ce syndicat, et non à leur section syndicale.

<sup>4</sup> Le nombre exact d'adhérents de statut cadre et leur profil sont toutefois difficiles à cerner avec précision en raison de l'absence de distinction catégorielle au sein des sections et syndicats CFDT.

élections DP / CE de janvier 2006, six cadres votants sur dix portèrent leurs suffrages sur ses listes<sup>1</sup>. Les cadres syndiqués n'y semblent pas plus souvent titulaires d'un mandat syndical que les autres adhérents mais en revanche, ils occupent les postes les plus stratégiques au sein des instances de représentation du personnel et des sections syndicales d'établissement. Pendant deux décennies, l'actuel Secrétaire Général de l'Observatoire de l'Évolution des Métiers de l'Assurance (OEMA)<sup>2</sup> fut le DSC de la CFDT aux AGF. Depuis 2000, ce mandat de DSC est détenu par un ancien Directeur de service (classe 6). Ce militant quinquagénaire, syndiqué depuis 1996, est aussi le Secrétaire Général du Comité Central d'Entreprise (CCE) et siège à ce titre au Conseil de Surveillance du Groupe Allianz, principal actionnaire des AGF depuis 1998<sup>3</sup>. Il est encore le Secrétaire Général adjoint du syndicat ACTIF.

Parallèlement à ces investigations, c'est encore une relation personnelle<sup>4</sup>, commune avec Francis Faubert, le Secrétaire Général de la CFDT-cadres, qui autorisa l'entretien avec celui-ci, et donc l'entrée à la CFDT-cadres. Un Secrétaire National de la CFDT-cadres (Luc Mirard, 46 ans, ingénieur diplômé, issu de la RATP) et la Secrétaire Générale adjointe de la CFDT-cadres (Akhram Kata) furent également interrogés, cette dernière l'ayant même été à trois reprises, mais dans une perspective plus exploratoire. Francis Faubert donna accès à tous les documents requis, et même à ceux qui ne l'avaient pas été, comme les Résolutions et le Rapport d'Activité du Congrès CFDT-cadres d'Amiens (2001). C'est grâce à sa bienveillance que je pus assister, tous frais payés, au Congrès de la CFDT-cadres de Nantes, les 2, 3 et 4 juin 2005 et, par voie de fait, que les coordonnées de cadres présents furent obtenues, dont celles d'Adrien Bouin (32 ans, cadre, diplômé d'École de Commerce), alors membre du groupe de travail « *Jeunes cadres CFDT* ».

---

<sup>1</sup> Source : RH Groupe.

<sup>2</sup> Mis en place en 1996, sous l'égide de la Fédération Française des Sociétés d'Assurances (FFSA) et du Groupement des Entreprises Mutuelles d'Assurances (GEMA).

<sup>3</sup> Les AGF sont très récemment devenues la propriété exclusive du Groupe allemand Allianz Société Européenne (Allianz SE).

<sup>4</sup> Il s'agit du Secrétaire du Groupe CESI (depuis décédé), organisme paritaire de formation dont Francis Faubert est Président depuis juin 2006.

Si certains détails du Congrès de Nantes, en apparence insignifiants, révélèrent *a posteriori* leur importance<sup>1</sup>, l'essentiel est ailleurs, réside dans le fait que c'est par l'intermédiaire de la CFDT-cadres, et plus particulièrement de sa Secrétaire Générale adjointe, Akhram Kata, que je pus accéder à l'univers associatif, scolaire et professionnel, et y enquêter. Ici se situe sans doute la principale « information symptomatique », car c'est cette « information » qui m'obligea à reconsidérer mes premières hypothèses de travail, celles qui tenaient la sphère associative et la sphère syndicale pour parfaitement étrangères l'une à l'autre.

## 2.2) *L'accès à l'univers associatif : le rôle-clé de la CFDT-cadres*

L'enquête associative en milieux professionnels et scolaires s'appuie sur de nombreuses observations et vingt-deux entretiens, obtenus auprès de cadres membres de groupements qui n'ont pas été choisis en fonction de l'intérêt qu'ils pouvaient présenter pour l'enquête. Aucune des associations enquêtées ni aucun enquêté ne l'a été après une sélection quelconque. Je me suis plutôt engouffré, chaque fois qu'une opportunité d'entretien apparaissait, de sorte que j'ai toujours appelé les futurs enquêtés sans rien savoir *a priori* de leurs organisations, profitant seulement des circonstances.

Akhram Kata n'est pas pour rien dans l'apparition desdites opportunités. Lors de notre premier entretien (le 10 novembre 2004), et alors que j'avais avoué mes difficultés à définir un terrain d'enquête qui serait composé de « groupements professionnels »<sup>2</sup>, la Secrétaire Générale adjointe de la CFDT-cadres suggéra de me transmettre quelques coordonnées de responsables d'associations de cadres,

---

<sup>1</sup> La teneur des débats ayant touché au rejet, par voie référendaire (29 mai 2005), du Traité pour une Constitution Européenne (TCE), stigmatisa ainsi de manière saisissante le décalage entre les permanents de la CFDT-cadres et de nombreux congressistes. Alors que les premiers dénonçaient, notamment dans la « Motion d'actualité » du Congrès, « *les populismes de droite et de gauche* », les seconds, eussent-ils d'ailleurs voté « Oui » ou « Non » au référendum, aimaient à se réclamer, ironiquement, du « *populisme de gauche* ». Cet aspect, s'il cristallisait les positions majoritaires et « oppositionnelles » au sein de la CFDT, indiquait aussi, pour ce qui nous intéresse, l'importance toute relative, aux yeux des congressistes, de la CFDT-cadres, sa place d'îlot catégoriel sans autonomie ni réel pouvoir au sein d'une Confédération qui a pris le parti de grouper les salariés sans distinguer entre leurs statuts d'emploi.

<sup>2</sup> T. Amossé, *art. cit.*



dont celles de Denis Cassin, le Délégué Général de l'Association Nationale des Directeurs et Chefs du Personnel (ANDCP), qui avait aussi été, entre 1984 et 1991, le Secrétaire Général de... l'Union Confédérale des Cadres (UCC-CFDT) ! Parmi ces coordonnées, figuraient également celles d'un permanent du Centre des Jeunes Dirigeants (CJD). La Secrétaire Générale adjointe de la CFDT-cadres venait d'achever la rédaction d'un *Manifeste*, le *Manifeste pour la Responsabilité Sociale des Cadres*, auquel le CJD a participé et qu'il a co-signé<sup>1</sup>. Ce responsable du CJD fut le premier à avoir été sollicité, mais je ne l'ai jamais rencontré<sup>2</sup>. Cependant me fit-il parvenir une liste d'associations de cadres « professionnels » de la gestion d'entreprise, alors réunies en partenariat ponctuel (« *INTERCLUB* »). Cette liste comprenait, outre l'ANDCP, l'Association Nationale du *Marketing* (ADETEM), l'association des Directeurs Financiers et de Contrôle de Gestion (DFCG), l'Association Française des *Credit Managers* et Conseils (AFDCC), l'association des Directeurs Commerciaux de France (DCF) et la Compagnie des Acheteurs de France (CDAF). Elle indiquait également les coordonnées de leurs Secrétaires ou Délégués Généraux.

Seuls ces derniers purent être rencontrés assez facilement, leur fonction étant aussi de populariser l'existence de l'association auprès du public. L'enquête s'est toutefois avérée moins difficile à l'Association Nationale des Directeurs et Chefs du Personnel (ANDCP) et à l'Association Française des *Credit Managers* et Conseils (AFDCC) qu'elle ne l'a été dans d'autres associations, la Compagnie des Acheteurs de France (CDAF) ou l'association des Directeurs Financiers et de Contrôle de Gestion (DFCG) par exemple. Le Secrétariat de la DFCG diligenta le responsable *marketing* / communication du groupement (Frédéric Marcan, salarié de l'association), qui m'avait préparé un petit dossier la présentant. L'entretien, enregistré, fut le plus court de tous, ayant duré moins de cinquante minutes, dont dix passées à en expliquer le but et l'utilisation. Le Délégué de la CDAF (retraité, bénévole) refusa non seulement l'enregistrement de l'entretien, mais aussi de me laisser contacter quelques adhérents de son association. La Déléguée Générale de l'association des Directeurs Commerciaux de France (DCF), Élise Digard, si elle

---

<sup>1</sup> C'est aussi le cas de l'UGICT-CGT, ou encore de l'association Ingénieurs Sans Frontières (ISF), dont le Président, qui est aussi un adhérent de la CFDT, figure parmi les enquêtés. Sa trajectoire est analysée au Chapitre V – 1.2.

<sup>2</sup> Je me suis néanmoins entretenu, le 8 juin 2005, avec la Secrétaire Générale du CJD (Nicole Carré).

m'avait accordé un entretien assez long, n'aida guère à l'obtention d'entretiens supplémentaires. L'entretien avec Danièle Soutin, la Déléguée Générale (salariée) de l'Association Nationale du *Marketing* (ADETEM), dura plus de deux heures et demie. Alors que cette enquêtée m'avait fourni une abondante documentation, dont l'annuaire 2005 des membres, en rencontrer était pratiquement impossible, David Blot (37 ans, cadre, diplômé d'Université) ayant en effet été le seul membre sollicité à avoir accepté de me recevoir, sur près d'une vingtaine. David refusa l'enregistrement d'un entretien seulement accordé en raison de l'appui de la Déléguée Générale de l'ADETEM dont je bénéficiais. Le Délégué Général de l'ANDCP (Denis Cassin) et le Secrétaire Général de l'AFDCC (Jean-Luc Daniel), tous deux salariés de leur association, m'avaient bien recommandé auprès de huit adhérents, qu'ils connaissaient personnellement, mais, au final, seuls trois d'entre eux acceptèrent le principe d'un entretien. Il s'agit de Muriel Manset (56 ans, cadre, diplômée d'École de Commerce, ANDCP), de Sébastien Gard (34 ans, diplômé d'Université, Président bénévole de l'AFDCC) et de Julien Maison (51 ans, cadre issu du rang, Président d'Honneur de l'AFDCC). Ces trois enquêtés, interrogés entre juillet et août 2005, le furent sur leurs lieux de travail (Muriel Manset, Sébastien Gard) ou dans les locaux de l'association (Julien Maison).

À l'issue du premier entretien avec le Délégué Général de l'ANDCP, en juillet 2005, la responsable de « *l'ANDCP Junior* » et moi-même échangeâmes aussi nos coordonnées. Ayant figuré un an et demi dans le fichier de l'ANDCP et reçu toutes les invitations, je pus m'inscrire aux manifestations qu'alors je jugeais intéressantes, en l'occurrence : deux réunions de « *l'ANDCP Junior* », « *Négocier quand on est jeune* » (20 septembre 2005) et « *Syndicalisme et Ressources Humaines : un avenir à inventer ?* » (24 octobre 2006) ; deux réunions du *Cercle des paradoxes* ANDCP, « *Contrat Nouvelle Embauche : flexibilité sans sécurité ?* » (11 octobre 2005) et « *Faut-il de la vertu pour bien traiter les stagiaires ?* » (14 mars 2006) ; un « *apéro ANDCP Junior* » (31 mars 2006). Ces observations ont bien évidemment permis de renseigner le « *credo* »<sup>1</sup> de l'ANDCP. Elles recelaient aussi diverses informations sur les propriétés de l'auditoire : le nombre d'inscrits et le nombre de présents, l'âge moyen (estimé) des participants, leurs réactions individuelles aux interventions, l'emploi déclaré

---

<sup>1</sup> M. Rodinson, *De Pythagore à Lénine. Des activistes idéologiques*. Paris, Fayard, 1993. Cité par F. Piotet (2007), *op. cit.*

par ceux qui prenaient la parole lors de la séance de questions qui succède généralement aux interventions. Ces manifestations étaient invariablement suivies d'un moment de sociabilité (le « *cocktail* »), lors duquel j'entrais en relation avec quelques participants, pour tenter de les convaincre de m'accorder un entretien. Mais, sur la dizaine de présents sollicités en chacune de ces occasions, Arnaud Lefrot (27 ans, psychologue), intervenant lors de la manifestation du 14 mars 2006, et Hélène Olivier (27 ans, cadre, diplômée d'Université)<sup>1</sup>, rencontrée lors de la réunion du 20 septembre 2005, furent les seuls à avoir accepté de se prêter au jeu de l'entretien. Les raisons invoquées par les autres pour justifier leur refus sont éclairantes : ils n'étaient pas des adhérents effectifs de l'association<sup>2</sup>.

« All bridges are weak ties » écrit Mark S. Granovetter<sup>3</sup>. Tous les « liens faibles » (*weak ties*) ne sont pas des « ponts » (*bridges*) entre différentes « cliques » (*cliques*), mais les « liens forts » (*strong ties*) ne le sont jamais : un « pont » entre deux réseaux disjoints est nécessairement un « lien faible ». D'où « la force des liens faibles » (*the strength of weak ties*) : ce sont ces liens qui permettent à l'individu d'accéder aux informations qu'il ne saurait trouver au sein de son seul groupe, où les contacts sont « redondants »<sup>4</sup>. La Secrétaire Générale adjointe de la CFDT-cadres, Akhram Kata, entretient ce type de « liens » avec certains responsables d'associations professionnelles et d'ingénieurs diplômés<sup>5</sup>. Ce sont ces « liens faibles » entretenus avec ces individus occupant une position-clé dans la sphère associative qui ont rendu possible une partie de cette enquête.

---

<sup>1</sup> L'entretien avec Arnaud Lefrot s'est déroulé dans son bureau en avril 2006, durant une heure et demie. L'entretien avec Hélène Olivier eut lieu dans un café situé à proximité de son lieu de travail, un soir d'octobre 2005. Il dura près de deux heures.

<sup>2</sup> Je me suis vite rendu compte que très peu l'étaient. Même Arnaud Lefrot ne l'était pas lorsqu'il est intervenu à la réunion du 14 mars 2006. Ce faible nombre d'adhérents effectifs parmi les participants aux manifestations associatives et le fait que j'ai moi-même été inscrit dans le fichier de l'ANDCP ne sont pas anodins, on le verra tout au long de l'étude. Ces éléments indiquent que l'on peut faire partie du cercle professionnel sans en être un adhérent effectif, ce qui rend d'ores et déjà insuffisante la seule explication utilitariste de l'adhésion au groupement.

<sup>3</sup> M. Granovetter (1973), *art. cit.* p. 1364.

<sup>4</sup> R. Burt, « Le capital social, les trous structuraux et l'entrepreneur », *Revue Française de Sociologie* XXXVI, n°4-1995, pp. 599-628.

<sup>5</sup> Akhram Kata est devenue Secrétaire Nationale lors du Congrès Confédéral CFDT de Grenoble (juin 2006), notamment « *en charge des relations avec le monde associatif* » (Source : Compte-rendu du Congrès de Grenoble, disponible sur le site Internet de la CFDT).

La Secrétaire Générale adjointe de la CFDT-cadres m'a autorisé à emprunter les « ponts » qui la reliaient à ces différentes « cliques ». Certaines des « relations » qui composaient son « portefeuille »<sup>1</sup> sont venues étoffer le mien.

### **Les associations professionnelles : des associations de professionnels ?**

Le terrain associatif comprend plusieurs groupements professionnels de cadres occupant les mêmes types d'emplois : l'Association Nationale des Directeurs et Chefs du Personnel (ANDCP), l'Association Nationale du *Marketing* (ADETEM), l'association des Directeurs Financiers et de Contrôle de Gestion (DFCG), l'Association Française des *Credit Managers* et Conseils (AFDCC), l'association des Directeurs Commerciaux de France (DCF) et la Compagnie des Acheteurs de France (CDAF). La plupart de ces associations datent de l'époque du Plan Marshall et furent créées par une poignée d'hommes, directeurs salariés ayant éprouvé le besoin de comparer, d'évaluer leurs expériences et pratiques, de résoudre ensemble les problèmes contingents auxquels ils étaient confrontés dans leur entreprise : l'ANDCP est née en 1947, la CDAF en 1945, l'ADETEM en 1954. En revanche, la DFCG est de création plus récente, apparaissant en 1964. Créée en 1970, l'AFDCC est l'association la plus jeune de toutes. Cette association sera d'ailleurs l'objet d'un examen plus attentif, du fait que le procès de professionnalisation de l'activité de *credit manager* est le moins avancé et qu'il a pratiquement pu s'apprécier en temps réel au cours de l'enquête.

Toutes ces associations professionnelles sont organisées de la même manière. Une structure permanente salariée est composée d'une dizaine de personnes subordonnées au Délégué de l'association, qui répond du Président élu en Assemblée Générale. Les adhérents sont rassemblés sur une base géographique, en groupes locaux relativement autonomes. Des commissions ponctuelles et groupes thématiques, auxquels n'importe quel volontaire peut s'inscrire, sont définis au plan national. Le nombre d'adhérents de ces associations est connu pour quatre d'entre elles : le dénombrement des adhérents répertoriés dans l'annuaire 2005 de l'ADETEM indique, sauf erreur, 1 241 membres individuels ; selon le même procédé et pour la même année, on obtient pour l'AFDCC un nombre de 884, mais les adhérents sont ici des personnes morales – on verra au 1<sup>er</sup> chapitre si cela fait ou non une différence. Quant à la DFCG et à l'ANDCP, dont les adhérents sont des personnes physiques, seules les données revendiquées sont à disposition, l'annuaire des membres ne l'ayant pas été : l'ANDCP revendique 4 300 adhérents, dont 200 « Juniors » (moins de 35 ans)<sup>2</sup> ; la DFCG dénombre, d'après le responsable de la communication de l'association, 2 800 adhérents (Chiffre : 2005).

Le terrain constitué d'associations d'anciens élèves fut circonscrit de manière tout aussi aléatoire que le terrain associatif professionnel. Là aussi, l'entremise d'Akhram Kata (CFDT-cadres) s'avéra décisive. Lors de l'entretien du

---

<sup>1</sup> P. Bourdieu et M. de Saint-Martin, « Le patronat », *Actes de Recherche en Sciences Sociales*, 20-21 / 1978, pp. 3-82.

<sup>2</sup> Source : intervention de la Présidente de l'ANDCP, lors de la réunion « *ANDCP Junior* » du 20 septembre 2005, intitulée « *Négocier quand on est jeune* ».

mois de novembre 2004 qu'elle m'avait accordé, la Secrétaire Générale adjointe de la CFDT-cadres ne se contenta pas de me recommander auprès du dirigeant du CJD évoqué *supra*, m'ayant aussi enjoint à entrer en relation avec Corinne Dial, responsable d'études au Comité d'Études sur les Formations d'Ingénieurs (CEFI) avec laquelle elle s'affirmait en relation régulière.

Le CEFI est l'une des associations partenaires du Conseil National des Ingénieurs et Scientifiques de France (CNISF), lequel, héritier de la Société des Ingénieurs Civils de France créée en 1848, fédère les associations d'anciens élèves d'écoles d'ingénieurs<sup>1</sup>. Le 30 mars 2005, par l'intermédiaire de Corinne Dial, la responsable du CEFI proche d'Akhram Kata (CFDT-cadres), je pus entretenir le Délégué Général du CNISF (Didier Assert), auprès duquel je n'osai cependant requérir l'enregistrement de l'entretien. Didier Assert me confia l'annuaire (2005) qui recense les associations d'anciens élèves membres du CNISF, sur la base duquel des propositions spontanées d'entretiens furent ensuite formulées, par exemple auprès de l'association des anciens de Centrale Paris. Toutes, sans aucune exception, sont restées lettres mortes.

Si les Délégués / Secrétaires Généraux des groupements professionnels se montrèrent tous peu ou prou disponibles, ceux des associations d'anciens élèves des écoles d'ingénieurs les plus illustres, les plus connues du grand public, les plus visibles (Centrale Paris, École des Mines de Paris, Arts et Métiers, SUPELEC...) ne donnèrent jamais suite, ni ne précisèrent aucune raison pour justifier leur refus de m'accorder un entretien. Sans médiation institutionnelle (CEFI-CNISF), ni recommandation (Corinne Dial), il était déjà impossible de franchir la porte d'une quelconque association d'anciens élèves. Mais, pour obtenir ne serait-ce que l'attention des responsables de ces associations-là, la conjugaison de ces deux éléments était, manifestement, encore très loin d'être suffisante. C'est dire que les associations d'anciens élèves enquêtées l'ont d'abord été faute de mieux.

Thomas Mottet est membre de l'Association des Ingénieurs de l'École Nationale Supérieure de l'Électronique et de ses Applications (AI ENSEA) et Sylvain Portal, de l'Association des Ingénieurs des Instituts Supérieurs de

---

<sup>1</sup> La SICF devint Société des Ingénieurs et Scientifiques de France (ISF) en 1978, après avoir fusionné avec l'Union des Associations et Sociétés Industrielles Françaises (UASIF, créée en 1948). En 1992, ISF, la Fédération des Associations et Sociétés Françaises d'Ingénieurs Diplômés (FASFID, créée en 1929) et le Conseil National des Ingénieurs Français (CNIF, créé en 1957) se groupèrent pour former le CNISF (décret du 19 mars 1992).

Technologie<sup>1</sup> (A2IST). Ces deux ingénieurs diplômés, qui connaissaient bien (et appréciaient) la responsable du CEFI qui m'avait transmis leurs coordonnées professionnelles, et dont j'avais invoqué la recommandation, furent les seuls à avoir accepté de me rencontrer<sup>2</sup>.

Thomas Mottet est un ingénieur de trente-huit ans, diplômé de l'ENSEA et Secrétaire de l'association des anciens (AI ENSEA). Il est aussi titulaire d'un Diplôme d'Études Supérieures Spécialisées (DESS) en Communication, obtenu à la Faculté de Bordeaux. À l'époque de l'entretien (le 31 mars 2005), il n'exerçait pas la profession d'ingénieur, mais celle de communicant. Outre sa responsabilité de Secrétaire de l'AI ENSEA, il s'occupe d'ailleurs aussi de la communication et de la promotion de son association. Là réside peut-être la véritable raison de sa bienveillance à mon égard. L'ENSEA n'est pas une école figurant parmi les plus importantes, les plus reconnues du champ des écoles d'ingénieurs, tant s'en faut. Toute publicité, même improbable (Thèse de Doctorat), pouvait toujours s'avérer utile.

Sylvain Portal, diplômé de l'IST de Toulouse âgé de vingt-cinq ans au moment de l'entretien (le 23 février 2005), est administrateur et membre du Bureau de l'A2IST. Son école, créée au milieu des années 1990, est moins prestigieuse encore que l'ENSEA. Début 2005, l'A2IST venait d'adhérer au CNISF, par le biais duquel j'avais obtenu ses coordonnées professionnelles. Peut-être est-ce là la raison pour laquelle Sylvain accepta de me recevoir. En tout état de cause, il semble bien que, moins l'école est prestigieuse, et plus ses anciens sont accessibles !

L'un et l'autre, enfin, m'ont fourni une documentation assez riche, se sont montrés très disponibles, et m'ont permis de m'entretenir avec le Président de

---

<sup>1</sup> Quatre de ces Instituts existent en France métropolitaine : l'IST Nord (Lille), l'IST Midi-Pyrénées (Toulouse), l'IST Vendée (La Roche-sur-Yon) et l'IST Bretagne (Vannes). Voir *infra* Chapitre II – 1.1.

<sup>2</sup> À l'A2IST, Sylvain Portal est responsable des relations avec le CNISF. Le CNISF et le CEFI produisent des enquêtes biennales sur la rémunération des ingénieurs diplômés et Thomas Mottet sollicite régulièrement Corinne Dial pour obtenir les données statistiques relatives aux seuls diplômés de son école.

leur association, François Cosquet (A2IST) et Simon Richet (AI ENSEA)<sup>1</sup>. Le premier exerçant en Province, l'entretien s'est déroulé par téléphone (le 6 juillet 2005), ce qui eut pour effet de rendre inaudible la bande de son enregistrement. Le second a été entretenu un midi du mois de juin 2005, dans une brasserie située non loin de son lieu de travail. Pendant l'entretien, ces deux enquêtés exprimèrent très franchement leurs réticences à me fournir les coordonnées d'autres adhérents.

### **Les associations d'anciens élèves enquêtées : des diplômés d'écoles « de second rang »**

Les associations d'anciens élèves d'écoles d'ingénieurs enquêtées sont l'Association des Ingénieurs des Instituts Supérieurs de Technologie (A2IST) et l'Association des Ingénieurs de l'École Nationale Supérieure de l'Électronique et de ses Applications (AI ENSEA). Ces groupements sont tous deux adhérents du Conseil National des Ingénieurs et Scientifiques de France (CNISF) et comptaient respectivement 117 et près de 900 adhérents en 2004. L'A2IST fut cependant créée en 1994, alors que l'AI ENSEA fêta le cinquantenaire de son existence en 2005. L'ordre d'immatriculation, dans l'annuaire du CNISF, des associations d'anciens élèves ingénieurs qui en sont membres est chronologique et l'association des anciens de l'École Centrale des Arts et Manufactures de Paris y figure en première position, ce qui atteste leur rôle fondateur. Le numéro d'immatriculation de l'A2IST et de l'AI ENSEA (respectivement 169 et 096) indique donc qu'il s'agit d'associations groupant les diplômés d'écoles récentes dans le champ des écoles d'ingénieurs.

Dans le milieu associatif, professionnel et scolaire, peut-être plus qu'ailleurs, la recommandation est un élément primordial. Prononcer le nom d'un responsable associatif permet de lever quelques barrières, le nom faisant office de caution morale. Caution nécessaire quoique souvent insuffisante, seulement douze des vingt-deux entretiens obtenus dans la sphère associative concernant des bénévoles ou de simples adhérents d'associations professionnelles et d'anciens élèves : David Blot (ADETEM), Sébastien Gard et Julien Maison (AFDCC), Arnaud Lefrot, Hélène Olivier et Muriel Manset (ANDCP) ; Chantal Cervat

---

<sup>1</sup> Sylvain Portal m'a encore permis d'assister à une manifestation réunissant diplômés et étudiants des IST, en l'occurrence la première réunion du « *Club M2I* », qui s'est déroulée le 15 juin 2005 à Lille. Thomas Mottet m'a procuré quelques fascicules de présentation de l'AI ENSEA. Mais c'est sur le site Internet de ces deux associations que j'ai recueilli le plus d'informations. Par ce biais, j'ai pu accéder à toutes les Lettres d'information des membres et aux comptes-rendus des réunions de Bureau et d'Assemblée Générale.

(anciens de HEC)<sup>1</sup> ; Sylvain Portal et François Cosquet (A2IST), Simon Richet et Thomas Mottet (AI ENSEA)<sup>2</sup>.

Presque tous ces enquêtés ont les mêmes origines sociales que ceux du champ syndical<sup>3</sup>. Ce constat, inconnu avant que chacun des entretiens ne se déroule, indique que, si tous les enquêtés ont les mêmes racines, si tous sont extraits de milieux sociaux plutôt populaires, la diversité des offres de représentation des cadres autorise les pratiques collectives les plus hétéroclites. Il a contribué à l'évolution du questionnement initial, car alors fallait-il comprendre et expliquer ces « variations inter-individuelles »<sup>4</sup>, s'interroger sur les raisons qui faisaient que les uns étaient syndiqués, les autres membres d'une association.

Par ailleurs, les entretiens ont révélé que tous les ingénieurs et cadres diplômés syndiqués à la CFDT étaient aussi membres d'un groupement d'anciens élèves, ou bien l'avaient été, et considéraient avec sérieux l'éventualité d'une inscription dans le cercle professionnel en rapport avec leur emploi. Les liens entre la CFDT-cadres et les associations professionnelles et d'anciens élèves, qui ont permis cette enquête, confirment l'inscription de plain-pied des cadres cédétistes (et en particulier de la Secrétaire Générale adjointe de la CFDT-cadres) dans la nébuleuse des réseaux relationnels. Ils expriment aussi le fait que la CFDT-cadres, dépourvue d'existence propre en dehors du niveau confédéral de l'organisation, a besoin de contacts avec l'extérieur pour exister à la CFDT. Le **Schéma 1** conduit même à se demander si ces contacts avec l'extérieur ne priment pas sur ceux noués avec la Confédération. Pour le dire d'une autre manière : la CFDT-cadres

---

<sup>1</sup> Chantal Cervat, ancienne élève de HEC qui travaille aux AGF, fut sollicitée par le biais de l'un de mes proches. Il faut aussi noter ici qu'un autre enquêté figure dans le panel associatif scolaire. Il s'agit de Laurent Moulin, salarié de l'association des anciens élèves d'Advancia (école de commerce) dont Guy Groux m'avait fourni l'adresse électronique après notre rencontre, à l'occasion de la 15<sup>e</sup> Journée d'études du Groupe de recherche (GDR) « Cadres, dynamiques, représentations, entreprises et sociétés », le 15 décembre 2005.

<sup>2</sup> Le douzième enquêté (Gérald Passet) est un ami de Thomas Mottet, cotisant intermittent de l'association des anciens élèves du DESS en Communication que Thomas a obtenu un an après s'être vu délivré le diplôme d'ingénieur ENSEA. Gérald Passet n'est jamais cité dans ce qui suit.

<sup>3</sup> Leurs trajectoires respectives seront disséquées dans les développements suivants, principalement aux Chapitres IV et V, mais l'on peut dès maintenant indiquer que seuls Arnaud Lefrot et Muriel Manset ne sont pas issus de milieux populaires.

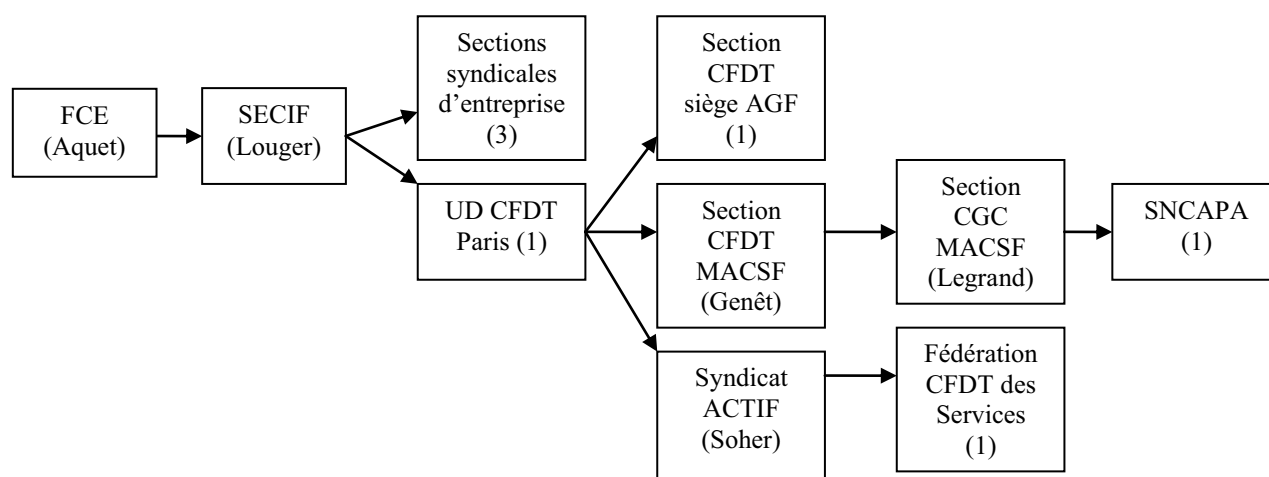
<sup>4</sup> B. Lahire, *La culture des individus. Dissonances culturelles et distinction de soi*, Paris, La Découverte, Coll. « Textes à l'appui / laboratoire des sciences sociales », 2004.



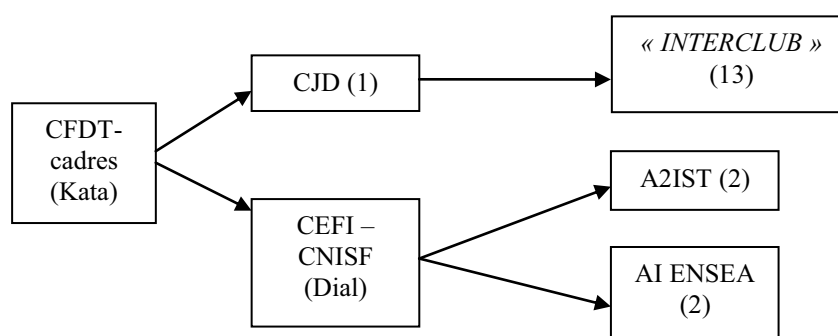
est-elle une organisation syndicale, ou est-elle le « groupement professionnel » des cadres syndiqués à la CFDT ?

### Le mode d'accès aux terrains : un plan réticulaire<sup>1</sup> (Schéma 1)

\* *Terrains syndicaux :*



\* *Terrains associatifs :*



<sup>1</sup> Entre parenthèses, figure le pseudonyme du « contact » ou le nombre d'enquêtés qui le sont devenus par l'entremise dudit « contact ».

### **3) L'enquête à la CGT : le choix de terrains aux propriétés significatives**

Les procédures d'enquêtes à la CGT sont radicalement différentes de celles dont il vient d'être fait état, l'enquête à la CGT s'inscrivant dans un cadre différent de celui de cette seule recherche doctorale. La convention de recherche conclue entre l'Institut de Recherches Économiques et Sociales (IRES), le Laboratoire Georges Friedmann et la CGT pour 2005, à laquelle j'ai été associé, avait pour objet l'étude de la mise en œuvre du Plan National de Syndicalisation (PNS), décidé au Congrès Confédéral de Montpellier (2003)<sup>1</sup>. La méthodologie retenue était toutefois la même que celle qui préside à cette enquête. L'objectif de cette recherche, dirigée par Françoise Piotet, était également de rendre compte, au moyen d'études monographiques, des processus de syndicalisation au plan local, au plan des « bases syndicales ».

J'ai rédigé deux des huit monographies qui composent le rapport de recherche, l'une concernant la section syndicale UGICT du Personnel Navigant Commercial d'Air France (PNC : hôtesses de l'air et stewards), l'autre intéressant le syndicat UGICT BNP Paribas Île-de-France<sup>2</sup>. S'il fallut convaincre les militants de ces deux entreprises de m'ouvrir les portes de leur section syndicale (Air France) et de leur syndicat (BNP Paribas), ces deux terrains furent choisis en raison de leur intérêt eu égard aux objectifs constitutifs de l'appel d'offre, mais eu égard, aussi, à l'objet de ma propre enquête.

Les cadres syndiqués ne sont pas organisés ni représentés de la même manière selon le syndicat auquel ils adhèrent. Hors du niveau national, confédéral, la CFDT nie toute spécificité aux cadres, les intègre sans discernement à l'action syndicale. La CGT fait le choix inverse, qui consiste à grouper les ingénieurs, cadres, techniciens et agents de maîtrise (ICTAM) dans des « organisations

---

<sup>1</sup> F. Piotet (2007), *op. cit.*

<sup>2</sup> M. Bensoussan, « La taille critique. La recomposition d'un syndicalisme de PNC » ; « Comment être militant CGT dans une grande banque privée ? », F. Piotet (2007), *op. cit.*

*spécifiques* »<sup>1</sup>. L'Article 18 des statuts de la CGT reconnaît à l'Union Générale des Ingénieurs, Cadres et Techniciens (UGICT-CGT) une capacité d'implantation au plan de l'entreprise, de l'établissement et même du service<sup>2</sup>, sous la forme de sections syndicales et de syndicats d'entreprise<sup>3</sup>. La CFDT-cadres est une union confédérale dépourvue de « base », agréant seulement les cadres du territoire qui sont syndiqués à la CFDT. L'UGICT-CGT est une petite confédération dans la Confédération, à laquelle des syndicats sont affiliés.

Aussi, la CGT se réservant la possibilité statutaire de distinguer entre cadres et non-cadres sur les lieux de travail, un syndicat UGICT et un syndicat CGT peuvent coexister au sein d'une même entreprise et, dans ce cas de figure, le syndicat UGICT peut être intégré au syndicat CGT ou, à l'inverse, en être indépendant et relever, directement et comme tel, de l'organe fédéral. Le premier cas s'est rencontré à Air France, où les hôtesses de l'air et stewards adhérents de la CGT sont groupés en section syndicale spécifique relevant d'un syndicat UGICT affilié à un syndicat CGT, le second à BNP Paribas en Île-de-France. Ce sont là les premières raisons pour lesquelles ces deux terrains furent choisis.

### 3.1) *La section syndicale UGICT PNC Air France*

Les catégories de Personnel au Sol d'Air France sont des fiefs historiques de la CGT<sup>4</sup>. Aux élections professionnelles de mars 2005, les sections CGT du Sol drainèrent encore près de 28 % des suffrages, tous collèges confondus, ce qui suffit à maintenir la CGT au rang de première organisation syndicale d'Air France, devant la CFDT et FO<sup>5</sup>. Mais son influence, qui tient au rôle de premier plan

---

<sup>1</sup> « L'UGICT regroupe les Ingénieurs, Cadres et Techniciens en vue d'assurer avec eux la défense de leurs droits et intérêts matériels, sociaux et économiques, individuels et collectifs. [...] L'UGICT est l'organisation spécifique à ces catégories » (Article 1<sup>er</sup> des statuts de l'UGICT-CGT).

<sup>2</sup> Source : Article 2 des statuts de l'UGICT-CGT.

<sup>3</sup> Le syndicat d'entreprise n'est pas censé ne plus exister à la CGT, comme c'est en principe le cas à la CFDT depuis le milieu des années 1970.

<sup>4</sup> P. Rozenblatt et L. M. Barnier, *Ceux qui croyaient au ciel. Enjeux et conflits à Air France*, Paris, Syllepse, Coll. « Présent Avenir », 1996.

<sup>5</sup> Source : Commission Économique du Comité Central d'Entreprise (CCE) Air France.

qu'elle joua, à la Libération, dans la nationalisation de l'Aviation Civile et la constitution d'Air France en monopole public, s'arrête traditionnellement aux portes de l'avion : les métiers navigants n'eurent longtemps de représentation syndicale que corporative, les syndicats confédérés en ayant été encore absents à l'aube des années 1990. Et encore sont-ils depuis seulement implantés parmi les navigants commerciaux<sup>1</sup>. Le simple fait de ne pas faire partie des « rampants » mais des « volants », les attributs symboliques de l'activité navigante commerciale (costume, bonne présentation), mais aussi un rôle en cabine longtemps reconnu essentiel au bon déroulement des vols, l'autonomie dans l'acte de travail et l'extrême individualisation de la relation d'emploi<sup>2</sup>, l'expliquent sans doute. Ils constituent les ingrédients d'une dissociation très nette entre « vérité subjective » et « vérité objective »<sup>3</sup> du travail : la « vérité objective » est celle d'un personnel dont le travail, du fait même de la pauvreté des savoirs à mettre en œuvre pour sa réalisation effective<sup>4</sup>, est un travail de techniciens faiblement professionnalisés ; la construction historique du PNC en profession, la reconnaissance contingente de son tribut à la sûreté des vols et à la sécurité en cabine, le rapport organique des hôtesse et stewards aux pilotes, sont autant d'éléments d'une « vérité subjective » du travail qui, *a priori*, peuvent donner à comprendre la longue absence du syndicalisme confédéré. Le syndicat UGICT Air France connut pourtant un afflux très soudain d'adhérents PNC au cours des années 2000 et 2001, quelques années après la constitution, en 1996, de la section syndicale UGICT PNC Air France.

---

<sup>1</sup> En 1945, Air France est une entreprise à reconstruire, administrée par le Ministère (communiste) des Transports de concert avec une CGT représentant alors la quasi-totalité du personnel. Jusqu'en 1947, la CGT était le seul syndicat de l'entreprise, en fédérait tous les métiers. Les pilotes ont été les premiers à s'en émanciper, constituant cette année-là le Syndicat National des Officiers de l'Aviation Marchande (SNOAM), ancêtre de l'actuel Syndicat National des Pilotes de Lignes (SNPL). Trois ans durant, les hôtesse et stewards, dont le statut avait été promulgué en 1946, ont vu leurs intérêts catégoriels pris en charge par le SNOAM. En 1950, ces hôtesse et stewards du SNOAM ont rejoint le Syndicat National Indépendant (SNI), qui regroupait essentiellement du personnel au sol. Ils y ont fondé une section spécifiquement PNC, laquelle s'est autonomisée en 1954 pour devenir le Syndicat National du Personnel Navigant Commercial (SNPNC), le seul syndicat du PNC d'Air France jusqu'à la fin des années 1980. Voir : P. Rozenblatt et L. M. Barnier (1996), *op. cit.*

<sup>2</sup> Les équipages ne sont jamais les mêmes et il est exceptionnel de voler deux fois avec le même PNC. La planification des temps de vols est individuelle et relève d'un service technique, au sol.

<sup>3</sup> P. Bourdieu, « La double vérité du travail », *Méditations pascaliennes*, Paris, Seuil, 1997.

<sup>4</sup> L. M. Barnier, « Personnel navigant commercial, d'un savoir intuitif à un savoir d'expertise », *Formation Emploi* n°67, 1999, pp. 25-46.

Ses effectifs ont crû dans le contexte d'un conflit catégoriel, à l'occasion duquel la majorité des militants enquêtés a adhéré.

C'est là l'intérêt de cette section syndicale pour l'enquête qui nous occupe ici. La CGT est parvenue à s'implanter parmi les navigants commerciaux, contre toute prédiction. L'étude de la section syndicale UGICT PNC Air France s'impose, dans la mesure où l'ambition de ce travail est aussi de rendre compte des facteurs qui président à l'adhésion syndicale de salariés traditionnellement extérieurs au champ du recrutement de la CGT.

L'enquête à Air France, qui occupa une bonne partie de l'année 2005, s'appuie sur dix entretiens<sup>1</sup>, parfois simultanés, avec les militants les plus actifs de la section UGICT PNC Air France : Reda Chakib, Fouad Bassim, Henri Maire, Éric Thiais, Maxime Aubertan, Erwan et Cécile Janot, Maurice Biret<sup>2</sup>, Joëlle Avron et Pierrick Batrier<sup>3</sup>. Ces entretiens ont été réalisés entre le 21 juillet 2005 (Reda, Fouad, Henri et Éric) et le 5 janvier 2006 (Joëlle). Presque tous eurent lieu dans le local syndical ou dans une salle de réunion vide du Roissy Pole, située au sommet de ce grand immeuble donnant sur les tarmacs et dans lequel une foule de navigants, tous de retour de vol ou en instance de départ, se croise anonymement.

Trois journées d'observation du fonctionnement de la section (les 17 et 21 novembre 2005, le 16 décembre 2005) et l'observation du stage d'accueil des adhérents, organisé sous l'égide fédérale (octobre 2005), sont venues compléter ces entretiens. Éric Thiais, Fouad Bassim et Reda Chakib avaient été rencontrés en avril 2005, lors d'une formation syndicale générale (1<sup>er</sup> niveau) ayant eu lieu à l'Union Locale CGT du XIX<sup>e</sup> arrondissement parisien. Ils forment le noyau dur des enquêtés. Les liens avec ces trois enquêtés ont été très soutenus, ayant parfois débouché sur de longues discussions, dans des cafés ou au domicile de deux d'entre eux (Fouad et Éric).

---

<sup>1</sup> Un autre entretien, plus exploratoire, a aussi été effectué auprès d'une économiste du CCE Air France.

<sup>2</sup> Maurice était le Secrétaire de la section UGICT PNC au moment de l'enquête de terrain, en 2005. Il a depuis quitté la CGT et le poste de Secrétaire de section est dorénavant occupé par un autre enquêté, Erwan Janot.

<sup>3</sup> Cet enquêté est un permanent du syndicat UGICT Air France.

### **La section syndicale UGICT-CGT PNC Air France : l'une des sections UGICT les plus étoffées du territoire**

La section syndicale UGICT Personnel Navigant Commercial (PNC) Air France est l'une des quelques 32 sections affiliées au syndicat CGT Air France. Elle l'est par l'intermédiaire du syndicat UGICT-CGT Air France, qui est intégré au syndicat CGT. Cette section UGICT PNC est la seule section UGICT de la Compagnie réellement constituée, avec organes formels (Commission Exécutive, Bureau, Secrétariat). Le syndicat UGICT auquel la section PNC est affiliée est intégré au syndicat CGT Air France, mais cette configuration statutaire date seulement du Congrès de la CGT Air France de 2001, qui s'était tenu à Risoul. Avant cette date, l'UGICT et la CGT Air France étaient deux syndicats indépendants l'un de l'autre. À l'UGICT Air France, les PNC se mêlaient aussi au Personnel au Sol des niveaux supérieurs de qualification, desquels ils sont désormais distingués. En dépit d'une orientation statutaire consacrant la prééminence du syndicat CGT Air France sur le syndicat UGICT Air France, la section UGICT PNC reste très largement autonome, principalement en raison de la spécificité du métier navigant commercial et du poids de ses effectifs adhérents. Plus d'un quart des quelque 3 800 adhérents du syndicat CGT Air France y sont recensés<sup>1</sup>. Avec 1 000 adhérents en moyenne (sur environ 15 000 navigants commerciaux), cette section est l'une des sections UGICT-CGT les plus étoffées de France, qui permet mécaniquement au syndicat UGICT-CGT Air France d'être l'un des syndicats UGICT-CGT les plus pourvus en adhérents du territoire national. Il faut cependant noter que la section UGICT PNC Air France regroupe les hôtesse de l'air et les stewards à l'exclusion de fait des PNC Cadres (Instructeurs, Chefs hôtesse et Chefs PNC), lesquels volent par ailleurs ponctuellement, et seulement pour évaluer le travail d'un membre d'équipage qui relève individuellement de leur champ de responsabilité<sup>2</sup>.

Les enquêtés de l'UGICT PNC Air France sont presque tous issus de familles ouvrières et engagées dans l'action syndicale. Certains ont même un patronyme connu de tous les chercheurs en histoire sociale. Ces militants ont des niveaux de diplômes disparates (trois sont diplômés du supérieur<sup>3</sup>) et des parcours professionnels assez cahotiques, même si quelques-uns ont connu le statut de fonctionnaire à Air France : Fouad Bassim (47 ans, Chef de Cabine) a travaillé dans une école véliplanchiste, au Club Med et dans la restauration, à l'étranger (États-Unis et Amérique Centrale), mais aussi comme commercial dans une agence publicitaire ; Reda Chakib (43 ans, Chef de Cabine) a cumulé divers petits boulots, dont employé de banque en intérim, et a également travaillé dans la restauration aux États-Unis ; Henri Maire (34 ans, Steward) a travaillé comme Maître d'Hôtel dans la Marine puis dans un club d'industriels et de notables locaux ; Éric Thiais (34 ans, Steward) a débuté comme ouvrier électricien du bâtiment et a par la suite été steward dans les wagons-lits. Erwan Janot (35 ans, Steward) exerça pendant un an et demi le métier d'informaticien au sein d'une petite structure sous-traitante d'une filiale d'Air France. Sa femme

---

<sup>1</sup> Source : Secrétariat Général de la CGT Air France.

<sup>2</sup> La section n'est pas moins représentative de la profession navigante commerciale, dans la mesure où, en 2004, seulement 3 % du PNC est Cadre. 74 % des navigants commerciaux sont des hôtesse et stewards, c'est-à-dire du personnel du 1<sup>er</sup> niveau de qualification. 18 % sont des Chefs de Cabine (CC) et 5 % sont des Chefs de Cabine Principaux (CCP), classifications intermédiaires formant la Maîtrise PNC et parmi laquelle on retrouve quelques enquêtés. Source : *Bilan social 2005*. Document obtenu auprès de la Commission Économique du CCE Air France.

<sup>3</sup> Le Secrétaire de la section au moment de l'enquête (2005), Maurice Biret, est diplômé de sciences économiques, niveau Bac +4. Erwan Janot (actuel Secrétaire) est titulaire d'un DESS en Systèmes électroniques (Bac +5) et Maxime Aubertan possède une Licence en Langues Orientales (Bac +3).

Cécile (35 ans, Hôtesse de l'air) n'a pas de diplômes et a alterné petits boulots en intérim avant de devenir hôtesse de l'air. Presque tous ont une expérience syndicale acquise dans d'autres syndicats, notamment dans les syndicats corporatifs, qui furent longtemps les seuls de l'univers PNC (SUNAC et UNAC, deux syndicats dissidents du SNPNC)<sup>1</sup>.

### 3.2) *Le syndicat UGICT-CGT BNP Paribas Île-de-France*

La structuration du syndicalisme à BNP Paribas est particulière. Toutes les activités de l'entreprise sont concentrées en région parisienne, seules les activités de *front* et de *back office* – l'activité commerciale en agence, qui relève du pôle Banque De Détail en France (BDDF) – couvrent l'ensemble du territoire national<sup>2</sup>. Du fait de ce déséquilibre géographique, et quelle que soit l'organisation syndicale en question – ici : la CFDT, le Syndicat National des Banques (SNB-CGC), la CFTC, la CGT et Force Ouvrière –, il n'existe aucun « syndicat national BNP Paribas », seulement une Délégation Syndicale Centrale (DSC) ou Nationale (DSN).

La CFDT est constituée d'un ensemble de sections syndicales affiliées au syndicat CFDT des Banques et Établissements Financiers d'Île-de-France et, comme le veulent les statuts confédéraux, n'opère aucune distinction formelle entre cadres et non-cadres<sup>3</sup>. En Île-de-France, la CGT se scinde *a contrario* en deux syndicats d'entreprise (BNP Paribas) distincts, deux syndicats aux statuts et organes directeurs propres qui se partagent la représentation des salariés selon le critère catégoriel : le syndicat UGICT BNP Paribas Île-de-France, qui intéresse les ingénieurs, cadres et techniciens ; le syndicat CGT BNP Paribas Île-de-France, qui

---

<sup>1</sup> Le SUNAC a eu une existence très brève, au tournant des années 1990. La plupart de ses militants sont aujourd'hui membres de la CFDT PNC, qui existe depuis 1993. Quant à l'UNAC, ex-syndicat SNPNC de la Compagnie UTA, elle est aujourd'hui un syndicat affilié à la CFE-CGC.

<sup>2</sup> Le Groupe BNP Paribas est structuré en trois pôles d'activité, ou « métiers » : la Banque De Détail en France et à l'International (BDDF), qui propose des gammes de produits et services qui vont de la gestion de comptes courants à la gestion patrimoniale ; la Banque de Financement et d'Investissement (BFI), l'activité la plus lucrative (d'après le Rapport Annuel 2005, 30 % du produit net bancaire et 33 % du résultat brut d'exploitation lui sont dus en 2005) ; *ASSET Management & Services (AMS)*, « métier » d'expertise dévolu à la production et à la distribution de produits liés à l'épargne et au patrimoine. L'activité de *back office* désigne l'ensemble des supports techniques et administratifs de l'activité en agence (dite de *front office*).

<sup>3</sup> À BNP Paribas, la CFDT a mis en place un « collectif cadres », qui organise des réunions ponctuelles de cadres « *venus du terrain* ». Une militante de la CFDT à BNP Paribas en est responsable (Source : *Cadres plus. La lettre d'info de la CFDT-cadres*, n°6, mars 2005).

s'adresse principalement aux employés de banque<sup>1</sup>. Ces deux syndicats CGT de BNP Paribas relèvent séparément de la Fédération CGT des Personnels des Secteurs Financiers (Banque / Assurances), où existe aussi un Groupe Fédéral « Cadres »<sup>2</sup>. Chacun de ces syndicats gère le montant des cotisations collectées auprès de ses adhérents et désigne ses Délégués Syndicaux selon les termes de l'Article L. 412-11 du Code du Travail. Seules les listes présentées aux élections professionnelles franciliennes (DP / CE) sont communes à la CGT BNP Paribas Île-de-France et à l'UGICT BNP Paribas Île-de-France.

Les deux syndicats CGT de BNP Paribas en Île-de-France sont en conflit ouvert, les responsables du syndicat CGT militant pour une réunification à laquelle se refusent tous les enquêtés de l'UGICT. Les premiers estiment que le maintien sur la même zone géographique de deux syndicats d'entreprise CGT complique la coordination de l'action syndicale et brouille la perception de son sens par les salariés. Les seconds, arguant de leur audience dans le collège « cadres », pensent que le développement de la syndicalisation appelle une reconnaissance de leur spécificité. Les militants de l'UGICT BNP Paribas Île-de-France entendent aussi garder la liberté d'action qu'offre l'existence autarcique, et c'est surtout là que le bât blesse. Car, si la CGT a fait le choix de distinguer entre cadres et non-cadres sur les lieux de travail, la coexistence de deux syndicats étrangers l'un à l'autre constitue, en un sens, une lecture maximaliste de ses statuts<sup>3</sup>.

La convention collective du 1<sup>er</sup> janvier 2000, qui remplace celle qui fut conclue en août 1952, exacerbe les tensions entre les deux syndicats CGT de BNP

---

<sup>1</sup> Le syndicat UGICT BNP Paribas Île-de-France, créé dans les années 1970, est le seul syndicat UGICT du secteur bancaire. Le syndicat CGT BNP Paribas Île-de-France est né de la fusion, en 2001, de trois syndicats CGT : le syndicat francilien des Employés Centres, Directions et filiales de la BNP, le Syndicat National du Personnel de Paribas et le Syndicat des Employés des Agences BNP de la Région Parisienne.

<sup>2</sup> Cette Fédération s'est recomposée en 2004, en intégrant le contingent des « déçus » cédétistes de 2003. Dans le secteur bancaire, les relations entre les Fédérations CFDT, FO et CGT sont traditionnellement bonnes. Par ailleurs, la Fédération CGT des Banques et des Assurances s'inscrit de longue date dans la démarche du « *syndicalisme rassemblé* » défendue par Bernard Thibault, dont elle soutenait sans réserves l'accession au poste de Secrétaire Général de la CGT en 1999.

<sup>3</sup> Le syndicat UGICT pourrait être intégré au syndicat CGT, selon le modèle adopté à Air France en 2001.



Paribas, en ne connaissant plus que les « techniciens » et les « cadres »<sup>1</sup>. L'évolution, sur la décade 1995-2005, de la morphologie socio-professionnelle du salariat de BNP Paribas a également pour effet d'intensifier le conflit : correction faite de la nouvelle nomenclature des emplois et des qualifications dans la banque, les effectifs de la catégorie des « techniciens » s'étiolent, tandis que le contingent « cadres » tend à s'épaissir<sup>2</sup>. La question de la syndicalisation des « techniciens » franciliens, leur répartition entre le syndicat CGT et le syndicat UGICT, est l'objet d'un accord informel, aux termes flous<sup>3</sup>, entre les militants des deux syndicats, accord dont le respect conditionne pour partie la taille de leurs effectifs adhérents et, par conséquent, le niveau de leurs ressources financières.

L'enquête à l'UGICT BNP Paribas Île-de-France s'est déroulée tout au long du second semestre 2006, après que l'enquête à la CFDT eut touché à sa fin. BNP Paribas et les AGF sont deux entreprises à l'histoire et à l'activité comparables<sup>4</sup>. La CFDT des AGF mêle cadres et non-cadres, la CGT les distingue

---

<sup>1</sup> Les « techniciens » sont classés en sept niveaux de qualification (du niveau A au niveau G), fusionnant les anciennes catégories « employés » (niveaux A et B) et « gradés » (niveaux C, D, E, F et G). Quant aux « cadres », leur situation a peu varié : à chaque classe / coefficient de la grille de classification des emplois de 1952, correspond désormais un niveau de qualification (de H à K).

<sup>2</sup> Source : RH Groupe BNP Paribas (2005).

<sup>3</sup> Les enquêtés du syndicat UGICT ne s'accordent pas sur le seuil de qualification en deçà duquel l'adhérent potentiel doit, en principe, être reversé à la CGT Île-de-France. Pour certains, l'UGICT syndique les salariés franciliens de l'entreprise à compter du niveau de qualification G, autrement dit : les plus qualifiés des « techniciens » (G) et les « cadres ». Pour d'autres, plus nombreux, c'est le niveau E qui constitue ce seuil minimal. De fait, les adhérents du syndicat CGT Île-de-France sont essentiellement des « techniciens » des niveaux A, B, C et D, les « techniciens » syndiqués à l'UGICT étant majoritairement classés aux niveaux de qualification E, F et G (Source : Congrès Syndical UGICT BNP Paribas Île-de-France des 1<sup>er</sup> et 2 juin 2006, *Participants au 9<sup>e</sup> Congrès UGICT CGT*. Document distribué aux congressistes).

<sup>4</sup> C'est pourquoi la section centrale CGT Groupe AGF fut aussi l'objet d'une enquête, superficielle mais à visée comparative. L'entretien avec son Secrétaire (Guy Serra), le 18 décembre 2005, précédait la tenue d'une réunion de syndiqués, prévue depuis une semaine, et a donc été suivi de discussions informelles avec plusieurs militants (dont aucun n'était cadre). Guy Serra est aussi le Délégué Syndical Central (DSC) de la CGT aux AGF. Les organisations CGT de Province relèvent de sa responsabilité formelle, même si, dans les faits, les structures provinciales de la CGT sont autonomes. La CGT compte aux AGF environ deux cents adhérents, dont une petite quarantaine de cadres. Elle est la troisième organisation syndicale pour laquelle ces derniers votent, mais ne recueille en moyenne que 8 % de leurs suffrages. La section centrale comprend enfin une sous-section UGICT, la plupart des cadres des AGF syndiqués à la CGT travaillant en région parisienne. La distinction entre CGT et UGICT est toutefois informelle : Guy Serra est le Secrétaire des deux sections (CGT et UGICT) et leurs locaux sont les mêmes. Par ailleurs, l'entretien avec Guy Serra a permis l'accès aux résultats électoraux aux AGF depuis 2000, mais encore le recueil, en déambulant longuement dans les couloirs du siège de l'entreprise, de quelques communications syndicales.

à BNP Paribas en Île-de-France. Ce terrain fut donc choisi, aussi parce qu'il autorisait à isoler la composante structurelle. Il permettait de déterminer les formes de représentation syndicale dans lesquelles les cadres se reconnaissent, à condition de faire abstraction des facteurs par ailleurs susceptibles d'expliquer l'adhésion à l'un de ces syndicats plutôt qu'à l'autre, c'est-à-dire l'orientation idéologique réformiste de la CFDT et l'image d'un syndicalisme « de refus » qui colle à la CGT.

Pour faire abstraction de ces facteurs, autrement dit pour accéder à la dimension « significative » que recèlent ces modes opposés de représentation des cadres dans l'entreprise, le parti a été pris de mettre en exergue des situations paradoxales : les difficultés engendrées par le choix de la CFDT de ne pas distinguer entre cadres et non-cadres sur les lieux de travail, lors même qu'elle est la première organisation syndicale en termes de suffrages cadres obtenus aux élections professionnelles au plan national et, plus encore, dans les Assurances et aux AGF ; les réussites électorales de l'option catégorielle dans une entreprise où l'audience de la CGT est la plus improbable *a priori*. De ce point de vue, la première banque de la zone euro en termes de capitalisation boursière, une banque dont les résultats sont impressionnants et dont l'activité connaît une croissance et un développement continus<sup>1</sup>, semblait le terrain d'enquête idéal.

L'étude du syndicat UGICT BNP Paribas Île-de-France s'appuie sur une journée d'observation de la vie du syndicat (le 28 juin 2006), au cours de laquelle les permanents (Viviane Giordano et Martin Silvano, principalement) furent suivis dans leurs déplacements, et sur l'observation du Congrès Syndical des 1<sup>er</sup> et 2 juin 2006. Ces observations complètent onze entretiens, dont trois, cependant, ne purent être enregistrés : Marcel Chaïli, Riccardo Pietro, Viviane Giordano, Jean-

---

<sup>1</sup> Le produit net bancaire, c'est-à-dire l'équivalent intangible des marges commerciales dégagées, s'est accru de 13 % en 2005 et le résultat brut d'exploitation, de 16 %. Le Groupe BNP Paribas a enregistré en 2005 ses meilleurs résultats financiers depuis 2000, année de la fusion entre la BNP et Paribas. La rentabilité de ses capitaux propres, en croissance constante depuis 2002, se chiffre à plus de 20 %. Le résultat net par action est proche de 7 € et la valeur stabilisée du titre de propriété est passée, entre janvier 2003 et décembre 2005, de 40 € à près de 70 €. Le dividende par action a crû sans discontinuer depuis l'année 1996, passant de 0,41 € en 1996 à 2,6 € en 2005 (en monnaie constante). De 1993, année de la privatisation de la BNP, à la fin de l'année 2005, l'investissement initial a été multiplié par 5,88 – ce qui représente une progression de la valeur actionnariale de plus de 15 % par an (Source : *Rapport Annuel 2005*, Groupe BNP Paribas).

Bernard Renaud, Fernand Guérin<sup>1</sup>, Florent Hérouet, Aurélia Adilmar, Irène Pasquale, Didier Benoît, Valérie Busseau et Lucas Gabriel. Ces entretiens se déroulèrent entre la fin du mois d'avril 2006 (Viviane) et le 7 juillet 2006 (Jean-Bernard), et eurent lieu soit dans le bâtiment regroupant les locaux des organisations syndicales de BNP Paribas – construction située au cœur du quartier Barbès, à Paris, et ayant jadis abrité un centre administratif de plus de quatre mille salariés –, soit sur les lieux de travail des adhérents / militants enquêtés, soit encore dans un café adjacent à ces lieux, aux heures de pause déjeuner.

L'implantation géographique du local syndical, à l'écart des lieux de travail des salariés franciliens de BNP Paribas (le pôle Valmy à Montreuil et le centre historique de la BNP, les beaux quartiers du II<sup>e</sup> arrondissement parisien), ne facilite guère l'exercice syndical et conditionne en partie les pratiques des militants et des permanents. Mais l'enquête s'en est aussi trouvée compliquée : en dehors du Secrétaire, de quelques autres permanents et des militants qui cumulent suffisamment d'heures de délégation pour ne plus exercer professionnellement, les militants occupant toujours un poste de travail se rendent rarement au local syndical.

### **Le syndicat UGICT BNP Paribas Île-de-France : une approche catégorielle du syndicalisme-cadres CGT**

Le contingent adhérent du syndicat UGICT BNP Paribas Île-de-France est dominé par des techniciens des niveaux supérieurs de qualification, les « gradés » de la convention collective des banques de 1952. Le syndicat compte, en 2006, 175 adhérents parmi lesquels figure une petite cinquantaine de cadres<sup>2</sup>. Le type idéal du syndiqué UGICT est une technicienne quinquagénaire travaillant soit en *front* (agences), soit en *back office* (unités administratives et techniques supports de l'activité en agence) : les trois quarts des adhérents (73 %) sont techniciens, 60 % d'entre eux sont des adhérentes et une proportion comparable (59 %) a au moins la cinquantaine<sup>3</sup> ; près des deux tiers (62 %) des adhérents sont des salariés du pôle d'activité Banque De Détail en France (BDDF), pôle encore très largement composé de techniciens<sup>4</sup>. *A contrario*, très peu d'adhérents du syndicat proviennent des structures opérationnelles (BFI, AMS) et

---

<sup>1</sup> Fernand Guérin est un « transfuge » de la CFDT. Il y milita vingt-cinq ans durant, avant de rejoindre le syndicat UGICT en 2000.

<sup>2</sup> Source : Congrès Syndical des 1<sup>er</sup> et 2 juin 2006.

<sup>3</sup> Source : *Participants au 9<sup>e</sup> Congrès UGICT CGT*. Document distribué aux congressistes de juin 2006.

<sup>4</sup> Source : *Répartition des syndiqués par Pôle ou Fonction*. Document distribué aux congressistes de juin 2006.

fonctionnelles centrales, dominées par les effectifs cadres<sup>1</sup>. Ce déséquilibre décuple encore les problèmes engendrés par la division du champ de la représentation CGT à BNP Paribas en Île-de-France : la majorité des membres du syndicat CGT BNP Paribas Île-de-France est également composée de techniciens du segment BDDF<sup>2</sup>, certes des niveaux de qualification plus inférieurs, mais on a indiqué *supra* que les militants des deux syndicats franciliens ne s'accordaient pas sur le seuil de qualification en deçà duquel le technicien relève de la CGT plutôt que de l'UGICT. Toutefois, si le Secrétaire de l'UGICT, permanent depuis 1986, est lui-même un technicien, les quelques cadres membres de l'UGICT ne sont pas de simples adhérents. Ces cadres comptent parmi les militants les plus actifs du syndicat UGICT, en forment la moëlle épinière. La plupart d'entre eux sont issus du rang des employés.

Les parcours syndicaux des enquêtés « gradés » (ou techniciens supérieurs) et cadres de l'UGICT BNP Paribas Île-de-France qui en forment la structure permanente et / ou le tissu militant historique<sup>3</sup> ont presque toujours débuté peu après leur embauche à la BNP et souvent dans le contexte des grandes grèves que le secteur des banques connut entre 1972 et 1974. L'engagement syndical de ces militants trouvait régulièrement un prolongement politique, quand l'engagement politique ne précédait pas l'implication syndicale : le Secrétaire du syndicat, Marcel Chaïli (53 ans, technicien, permanent syndical), adhère au PCF depuis l'âge de 15 ans et s'est engagé à la CGT aussitôt entré à la BNP ; Didier Benoît (49 ans, cadre, promotion interne), salarié de la BNP depuis 1974 devenu cadre classe H en 1995, a adhéré à la CGT en 1975, dès l'instant où il fut titularisé à son premier poste de travail. Didier a un passé de militant du PCF, dont il devint adhérent à 16 ans. Viviane Giordano (56 ans, technicienne, permanente syndicale), dont le père fut résistant au franquisme puis militant de la Confédération Nationale du Travail (CNT), a adhéré à la CGT dès son entrée dans la vie active et milita activement à la Ligue Communiste Révolutionnaire (LCR) entre 1972 et 1977. Jean-Bernard Renaud (54 ans, technicien) gravitait dans les mouvements libertaires bien avant de travailler et Fernand Guérin (57 ans, cadre, promotion interne) s'est syndiqué à la CFDT en 1973, un an seulement après avoir été recruté. Cet engagement idéologique et / ou politique n'est cependant pas l'apanage des seuls enquêtés qui sont à l'aube de la retraite. Florent Hérouet (34 ans, cadre, diplômé d'Université) fut un adhérent de l'Union Nationale des Étudiants de France (UNEF) et milita pendant cinq ans (1993-1998) au Mouvement des Jeunes Socialistes (MJS).

---

<sup>1</sup> Source : *Bilan social 2005*, RH Groupe BNP Paribas.

<sup>2</sup> Source : intervention du Secrétaire du syndicat CGT Île-de-France, invité au Congrès Syndical UGICT, le 2 juin 2006.

<sup>3</sup> Le syndicat UGICT BNP Paribas Île-de-France compte une dizaine de permanents. On prendra donc soin, dans ce qui suit, de préciser si le militant cité est un permanent ou un militant, le terme « militant » suggérant que l'enquêté occupe toujours un poste de travail.

Le matériau sur lequel repose cette étude n'a pas été recueilli de manière uniforme. Les données concernant les organisations CGT investiguées sont les plus exhaustives, leurs militants ayant été longuement fréquentés. Partout ailleurs, les données sont parfois lacunaires. Enquêter en dehors de tout cadre formel et sans entrave extérieure quant à la définition de l'objet et de l'angle au regard duquel cet objet est appréhendé, oblige par ailleurs à des choix tant contraints qu'arbitraires. Ma condition sociale m'a bien accordé certains accès (CFDT-cadres, AGF), mais il n'en reste pas moins que, pérégriner seul dans les méandres de la constellation des offres de représentation qui s'adressent aux cadres, revient à aller au bout de la logique d'« intrusion » évoquée par Pierre Bourdieu<sup>1</sup>. Sorti de nulle part aux yeux de tous les enquêtés qui n'étaient pas des adhérents de la CGT, interrogeant ce qui va de soi (souvent avec une candeur non dissimulée), je les obligeais à constamment justifier la « légitimité » de leur « quotidien »<sup>2</sup>. Les contacts obtenus, la manière dont ils l'ont été, les refus, ce qu'il m'a été donné d'observer et ce qui ne l'a pas été, rien de tout cela n'est innocent. Ces éléments recèlent nombre d'informations qui affectent la production de connaissances. À condition, bien entendu, d'accepter de revoir, en cours d'enquête, ses hypothèses et de se refuser à tordre la réalité observée de manière à ce qu'elle entre dans des cases théoriques et conceptuelles préétablies.

---

<sup>1</sup> P. Bourdieu (1993), « Comprendre », *op. cit.*

<sup>2</sup> J. Favret-Saada (1977), *Les mots, la mort les sorts. La sorcellerie dans le bocage*, Gallimard, Coll. « Folio essais », 1985.

**Tableau 1 : les principaux terrains d'enquête**

Nom du groupement	Type de groupement	Effectifs	PCS des membres	Nombre d'enquêtés
A2IST	Association d'anciens élèves	117 (en 2004)	Cadres et Techniciens	2
AI ENSEA	Association d'anciens élèves	Env. 900 (en 2004)	Cadres et Techniciens	2
ANDCP	Association professionnelle	4 300 (en 2005)	Cadres	4
ADETEM	Association professionnelle	1 241 (en 2005)	Cadres	2
DFCG	Association professionnelle	2 800 (en 2005)	Cadres	1
AFDCC	Association professionnelle	884 (en 2005)	Cadres	3
DCF	Association professionnelle	Inconnu	Cadres et Chefs de moyenne entreprise	1
ACTIF-CFDT	Syndicat professionnel territorial (Île-de-France et Champagne-Ardenne)	4 220 dont 1 042 cadres (en 2003)	Cadres, Maîtrise et Employés	2 <sup>1</sup>
CFDT MACSF	Section d'entreprise	Env. 40 dont 15 cadres (en 2005)	Cadres, Maîtrise et Employés	1

---

<sup>1</sup> Les deux enquêtes des AGF et de MACSF ne sont pas comptabilisées.

CFDT siège des AGF	Section d'établ.	Env. 100 dont 60 à 70 cadres (en 2005)	Cadres, Maîtrise et Employés	1
SNCAPA- CGC	Syndicat professionnel national	1 152 (en 2006)	Cadres et Maîtrise	3
SECIF- CFDT	Syndicat professionnel régional	6 200 dont env. 1 000 cadres (en 2003)	Cadres, Techniciens, Maîtrise, employés et ouvriers	5 <sup>1</sup>
CFDT siège d'EDF	Section d'établ.	Inconnu	Cadres, Techniciens, Maîtrise et Employés	1
CFDT- cadres	Union Confédérale	70 000 <sup>2</sup> (en 2005)	Cadres	3
UGICT PNC Air France	Section syndicale	975 (en 2005)	Techniciens et Maîtrise	10
UGICT BNP Paribas Île- de-France	Syndicat d'entreprise	175 (en 2006)	Cadres et Techniciens	11
<b>Σ</b>				<b>52</b>

<sup>1</sup> N'est pas comptabilisée l'enquêtée du siège d'EDF.

<sup>2</sup> Les cadres de la CFDT adhérant à la CFDT-cadres « *par l'intermédiaire des organisations confédérées* » (Article 1<sup>er</sup> des statuts de la CFDT-cadres), ce chiffre est le chiffre revendiqué par la structure permanente de la CFDT-cadres. Il repose sur le nombre de cadres syndiqués à la CFDT effectivement déclarés par lesdites « *organisations confédérées* », auquel s'ajoute une estimation des cadres syndiqués qui ne sont pas déclarés.

## **PREMIÈRE PARTIE**

---

### **LES OFFRES DE REPRÉSENTATION : « FORMES » ET « CONTENUS » DE L’ACTION COLLECTIVE CADRE**



Les ingénieurs et les cadres enquêtés sont tous des salariés qui sont impliqués, plus ou moins activement, dans l'action collective en lien avec le travail et l'emploi. Mais tous ne sont pas membres d'un syndicat. Certains le sont, d'autres sont membres d'un « groupement professionnel »<sup>1</sup> ou d'anciens élèves. *A priori*, tout les distingue. Quel rapport, en effet, entre le cadre militant syndical et le cadre « professionnel », le cadre « expert » d'une spécialité gestionnaire ? Quoi de plus incomparable que l'engagement syndical d'un cadre quinquagénaire issu du rang, syndiqué dans le contexte de l'agitation sociale post-mai 1968 et d'union de la gauche, et l'implication professionnelle bénévole d'un trentenaire diplômé de Grande École, rompu aux thèses du *management* anglo-saxon, envisageant la carrière au-delà des frontières d'une seule entreprise et le marché comme un mode indépassable de régulation des échanges économiques ? Quels points communs entre l'ingénieur formé dans une École habilitée par la Commission des Titres d'Ingénieur (CTI) à en certifier l'aptitude professionnelle et le « cadre non-ingénieur »<sup>2</sup>, autodidacte ou diplômé, membre d'un « groupement syndical ou professionnel », selon les termes de Thomas Amossé ?

Cette partie ambitionne de démêler les « communautés pertinentes de l'action collective »<sup>3</sup> des cadres et tente de prouver que ce qui les rassemble prime sur ce qui les distingue. Cette démonstration s'appuie sur l'analyse de ce qui fonde l'action des associations professionnelles (Chapitre I), des associations d'anciens élèves d'école d'ingénieurs (Chapitre II) et des syndicats ou sections syndicales d'entreprise (Chapitre III).

Le premier chapitre met en scène cinq associations professionnelles, recouvrant chacune une spécialité de la pratique gestionnaire : l'Association Nationale des Directeurs et Chefs du Personnel (ANDCP), qui regroupe les professionnels de la « fonction Personnel »<sup>4</sup> ; l'Association Française des *Credit*

---

<sup>1</sup> T. Amossé, « Mythes et réalités de la syndicalisation en France », DARES, *Premières Synthèses*, octobre 2004 – n° 44.2.

<sup>2</sup> F. Jacquin, *Les cadres de l'industrie et du commerce en France*, Paris, Armand Colin, 1955.

<sup>3</sup> D. Segrestin, « Les communautés pertinentes de l'action collective », *Revue Française de Sociologie*, XXI, 1980, pp. 171-203.

<sup>4</sup> J. Fombonne, *Personnel et DRH. L'affirmation de la fonction Personnel dans les entreprises (France, 1830-1990)*, Paris, Vuibert, 2001.

*Managers* et Conseils (AFDCC), qui réunit les professionnels de la gestion du poste-client (*credit management*) ; l'Association Nationale du *Marketing* (ADETEM), qui rassemble des Directions *Marketing* de grandes entreprises ; l'association des Directeurs Financiers et de Contrôle de Gestion (DFCG), à laquelle peuvent cotiser cadres financiers et contrôleurs de gestion ; l'association des Directeurs Commerciaux de France (DCF), qui mêle cadres commerciaux de grandes entreprises et dirigeants de Petites et Moyennes Entreprises (PME) spécialisées dans le commerce. Ce sont cependant les deux premières qui occupent l'essentiel du chapitre, du fait qu'elles furent les plus accessibles, les moins fermées. C'est d'ailleurs une chance que les enquêtés de l'AFDCC aient été disposés à permettre le bon déroulement de l'étude : association la plus jeune de toutes, intéressant une profession très récente sur le territoire national, l'AFDCC est celle dont le sens de l'action fut le plus visible.

Les résultats du second chapitre reposent sur l'étude de deux associations d'anciens élèves d'école d'ingénieurs : l'Association des Ingénieurs des Instituts Supérieurs de Technologie (A2IST) et l'Association des Ingénieurs de l'École Nationale Supérieure de l'Électronique et de ses Applications (AI ENSEA). Ces deux associations ont en commun la représentation d'anciens élèves qui le sont d'une école ayant difficilement obtenu l'habilitation à délivrer le titre d'ingénieur diplômé. « Dans les objets sociaux de moindre prestige, il peut être plus facile d'accéder à l'essentiel », écrit Everett C. Hughes<sup>1</sup>. L'intérêt que présente l'analyse des motifs de l'action de ces deux associations tient effectivement au prestige des plus réduit dont sont affectées, on verra pourquoi, les écoles dont elles relèvent. Non qu'il y ait eu, chez les enquêtés, de « tendance à maintenir une façade », selon les mots de Hughes, à l'égard de l'œil extérieur. S'il est plus instructif d'enquêter à l'A2IST ou à l'AI ENSEA qu'à Centrale Paris, c'est parce qu'en quelque sorte, les diplômés de ces associations font aujourd'hui ce que les centraliens faisaient hier. Observer les actions qui visent à améliorer la valeur d'un diplôme n'est pas la même chose qu'observer celles qui visent au maintien, à la préservation d'une valeur déjà acquise : les premières sont permanentes, les secondes plus ponctuelles. Préserver implique une part d'inertie, acquérir suppose l'action.

---

<sup>1</sup> E. C. Hughes (1951), « Le travail et le soi », *Le regard sociologique. Essais choisis. Textes rassemblés et présentés par Jean-Michel Chapoulie*, Paris, Éd. de l'EHESS, 1996.

Le dernier chapitre de cette première partie concerne les organisations syndicales de deux secteurs d'activité pratiquement jumeaux : la Banque et les Assurances, et plus particulièrement BNP Paribas et les Assurances Générales de France (AGF). Leur histoire particulière dans l'économie française oblige déjà à préciser que les résultats obtenus dans ce chapitre ne valent que pour le terrain étudié, encore que la plupart se retrouvent ailleurs, notamment à Électricité de France, (EDF), Air France ou Saint-Gobain. Plusieurs organisations syndicales occupent le chapitre : le syndicat UGICT BNP Paribas Île-de-France ; les sections CFDT des AGF, et en particulier celle du siège, qui est dominée par les cadres ; les sections CGC des AGF, qui tentent d'exister face à une puissante CFDT, véritable institution dans cette entreprise ; les sections syndicales CFDT et CGC de la Mutuelle d'Assurances du Corps de Santé Français (MACSF). Rappelons enfin que le syndicat UGICT étudié est, à BNP Paribas, « *partenaire* » (pour paraphraser un enquêté) du syndicat CGT Île-de-France, mais concurrent de ce même syndicat au sein de la Fédération CGT des Personnels des Secteurs Financiers. Les tensions qui caractérisent les relations entre ces deux syndicats seront évoquées chaque fois qu'il sera question de l'UGICT BNP Paribas, car elles expliquent en grande partie le sens des actions engagées par ses militants.

## CHAPITRE I : LA CONSTRUCTION ET LA PRÉSERVATION DE TERRITOIRES PROFESSIONNELS

Nombreux sont les sociologues ayant déjà souligné l'aporie d'une transposition directe des analyses de la sociologie des professions à la réalité française. Le modèle canonique de la « profession » est celui des « professions établies » au sens d'Everett C. Hughes<sup>1</sup>. « Établies », les « professions » recèlent un monopole d'exercice de l'activité, l'authentification par le titre et leur contrôle par la communauté organisée des pairs. La différenciation entre *profession* et *occupation* donne sens au modèle, distinction qui, en France, n'a guère de signification : le salariat y est le mode très nettement dominant d'exercice professionnel<sup>2</sup>. Les concepts de la sociologie des professions doivent donc être ramenés au contexte français, leur usage, pondéré à l'aune du fait salarial.

Le groupe social formé par les cadres rassemble des « professions hétéroclites »<sup>3</sup>, qui ne sont pas réglementées. À l'exception notable des experts-comptables, l'accès à ces « professions » et la détermination des *modus operandi* du travail ne relèvent pas, en effet, des « gens de métier », mais de l'organisation qui les emploie. Si le niveau de diplôme fait de plus en plus office de « parchemin »<sup>4</sup> pour l'accès à l'emploi<sup>5</sup>, les modalités de cet accès restent réglées par l'ordre conventionnel qui résulte des négociations collectives sectorielles. La qualification du cadre comme du salarié d'exécution se déduit ainsi moins du contenu du travail et des capacités individuelles, formalisées par un diplôme,

---

<sup>1</sup> E. C. Hughes (1963), « Les professions établies », *Le regard sociologique. Essais choisis. Textes rassemblés et présentés par Jean-Michel Chapoulie*, Paris, Éd. de l'EHESS, 1996.

<sup>2</sup> F. Piotet, « Nouveaux métiers, le grand malentendu », *Projet* n° 259, 1999, pp. 39-50.

<sup>3</sup> G. Groux, *Le syndicalisme des cadres en France, 1963-1984. Un enjeu producteur d'enjeux*. Doctorat d'État, Tome 2, *L'espace des alliances*, 1986.

<sup>4</sup> R. Boudon et F. Bourricaud (1982), « Professions », *Dictionnaire critique de la sociologie*, Paris, PUF, Coll. « Quadrige », 2004.

<sup>5</sup> F. Piotet (dir.) *La révolution des métiers*, Paris, PUF, Coll. « Le lien social », 2002.

susceptibles d'y être associées qu'elle n'est indiquée par le positionnement du poste occupé dans les grilles conventionnelles de classification des emplois. De ce fait, selon le secteur d'activité, une même occupation n'est pas toujours classée au même niveau de qualification, ni ne requiert toujours le même niveau ou type de diplôme. Théoriquement, un même poste de travail de statut cadre, supposant un contenu identique, peut être indifféremment occupé par un Bac +2, un Bac +5, un diplômé d'école d'ingénieurs, de commerce, d'université, ou par un autodidacte promu à l'ancienneté. En d'autres termes, par « n'importe qui » : l'occupation du poste de travail fait le « professionnel ».

Très peu de professions satisfont les standards typiques mis en exergue par les auteurs anglo-saxons et plus particulièrement, les auteurs fonctionnalistes. Mais, Everett C. Hughes souligne que l'important n'est pas de savoir si une profession quelconque répond ou non aux critères permettant de la définir ainsi. L'important est de questionner les stratégies de professionnalisation mises en œuvre par les acteurs du travail pour « établir » leur activité en profession, accessible sous réserves. « Le concept de profession n'est pas tant un terme descriptif qu'un jugement de valeur et de prestige. [...] En conséquence, le terme de profession est un symbole de la conception du travail qui est revendiquée »<sup>1</sup>. C'est que, au-delà des particularités nationales, un processus de professionnalisation touche toujours aux conditions qui permettent l'accès à l'activité de travail considérée et au contrôle des règles de son exercice. Tout mouvement de professionnalisation renvoie à la segmentation du marché du travail et à la dichotomie entre le professionnel et l'amateur (ou pis, le charlatan) qui en découle. Corollaire, l'expertise l'emporte, idéalement du moins, sur l'injonction hiérarchique, la compétence borne l'emprise de l'employeur sur la définition des manières de pratiquer. La revendication professionnelle, lorsqu'elle s'entend au cœur du fait salarial, exprime une « lecture critique du travail et de l'ordre de la production dans une économie de marché »<sup>2</sup>.

L'ambition de ce chapitre est de démontrer que l'action associative professionnelle est une forme de contestation du rapport de subordination, à

---

<sup>1</sup> E. C. Hughes (1951), « Le travail et le soi », *op. cit.* p. 77

<sup>2</sup> F. Piotet (2002), *op. cit.* p. 5.

laquelle l'entreprise a largement intérêt. Pour illustrer cette analyse, on s'appuiera sur l'exemple d'une activité de cadre financier, la « gestion du poste-client » (*Credit management*). L'Association Française des *Credit Managers* et Conseils (AFDCC), créée en 1970, est la plus récente des organisations professionnelles enquêtées. La professionnalisation de cette activité de travail, sa construction en « juridiction »<sup>1</sup> dont les confins et les règles d'exercice viendraient limiter le pouvoir de l'employeur et définir un marché du travail professionnel, s'est pour l'essentiel effectuée pendant l'enquête de terrain.

### 1) L'autorité associative

Dans les années 1950-1960, cadres et dirigeants d'entreprise français furent incités, par les « experts » américains intervenus en France dans le cadre du Plan Marshall de l'immédiat après-guerre, à « professionnaliser » leur approche des affaires, à se familiariser avec les techniques « modernes » du *management*. L'organisation du travail devait désormais conduire à mettre en œuvre divers instruments de mobilisation des salariés, ainsi qu'à optimiser chacune des étapes des cycles de production, de l'approvisionnement en matières premières à l'art de commercialiser le produit fini. La reconstruction et la modernisation de l'économie française supposaient également l'amélioration des enseignements prodigués dans les Grandes Écoles – en y incorporant, en particulier, les connaissances produites par les psycho-sociologues du travail américains – et l'introduction de la formation à la conduite des affaires à l'université.

Le perfectionnement des cadres en activité passait par leur inscription ponctuelle à divers séminaires, conférences et groupes de réflexion, à des cycles de formation pratique mis en place sur l'initiative de syndicats professionnels, de cabinets de conseil en organisation ou d'organismes privés de formation. La Commission Générale d'Organisation Scientifique (CEGOS) fut particulièrement

---

<sup>1</sup> A. Abbot, « Écologies liées : à propos du système des professions », P. M. Menger (dir.), *Les professions et leurs sociologies. Modèles théoriques, catégorisations, évolutions*, Paris, Éd. de la Maison des sciences de l'homme, Coll. « Colloquium », 2003.

active en la matière<sup>1</sup>. Ce mouvement de professionnalisation des cadres praticiens de la gestion s'accompagnait enfin d'un regroupement en associations relevant chacune de leurs spécialités respectives, suivant le modèle anglo-saxon des professions<sup>2</sup>. C'est dans ce contexte que l'Association Nationale des Directeurs et Chefs du Personnel (ANDCP), l'Association Nationale du *Marketing* (ADETEM) et, dans une moindre mesure, l'association des Directeurs Financiers et Contrôle de Gestion (DFCG) furent constituées.

*1.1) Des associations de professionnels ou d'entreprise ? L'usage comme du terme « fonction »*

Hors des caractéristiques de l'activité de travail qui forment les « fonctions » qu'elles représentent (Ressources Humaines, *Marketing*...), et bien qu'elles poursuivent des objectifs analogues, les associations professionnelles enquêtées se démarquent par deux aspects : le statut d'emploi (salarié, employeur, indépendant) et la personnalité juridique (physique, morale) du membre de droit. L'ANDCP (Ressources Humaines) et la DFCG (Finance et Contrôle de Gestion) sont des associations de personnes physiques, dont le membre typique est un salarié<sup>3</sup>. L'ADETEM (*Marketing*), DCF (Commerciaux) et l'AFDCC (*Credit managers*) sont, à l'inverse, des associations d'entreprises :

*« L'association représente une fonction, on est axé sur les techniques, c'est d'ailleurs pour ça qu'un directeur credit d'une entreprise peut dire à un de ses collaborateurs "il y a une réunion importante sur le thème sur lequel on travaille, ce serait bien que vous y alliez" [...] on ne fait pas de différence, on a aussi bien des chefs de services que des collaborateurs ou des cadres dirigeants, c'est l'entreprise qui adhère, donc peu importe qui elle nous envoie. »* (Jean-Luc Daniel, Secrétaire Général de l'AFDCC)

---

<sup>1</sup> La CEGOS fut créée en 1926, à l'époque de l'introduction du taylorisme en France, par la Confédération Générale de la Production Française (CGPF) et sous le nom de Commission Générale d'Organisation Scientifique du Travail, (CGOST). La CGPF, devenue Confédération Générale du Patronat Français en 1936, avait elle-même été créée le 1<sup>er</sup> juillet 1919, à l'instigation du Ministre de l'Industrie et du Commerce de l'époque, Étienne Clémentel.

<sup>2</sup> L. Boltanski, « America, america... Le plan Marshall et l'importation du management », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 38 / 1981, pp. 19-41.

<sup>3</sup> Les consultants sont froidement accueillis à l'ANDCP, du fait d'une démarche jugée trop ouvertement « commerciale » (Denis Cassin, Délégué Général).

*« Ça fait six mois que nous adhérons, mais je n'ai encore assisté à rien. Par contre, j'ai déjà envoyé un collaborateur à des réunions dont le thème nous intéressait. Il me fait un compte-rendu, je vois ce qui s'est dit. »* (David Blot, 37 ans, cadre diplômé, ADETEM)

*« Ça n'a pas d'intérêt de distinguer entre nos adhérents. Ce qui nous intéresse ici, c'est la fonction commerciale. »* (Élise Digard, Déléguée Générale de DCF)

Ces trois associations acceptent néanmoins employeurs et salariés au sein du contingent adhérent et, de fait, elles sont aussi des associations d'individus, dont l'objet est de *« favoriser le professionnalisme »*<sup>1</sup>. À l'AFDCC, c'est l'entreprise qui adhère, mais cette adhésion est incarnée par son *credit manager*, qui l'y représente statutairement<sup>2</sup>. Dans les faits, ce dernier *« approche »* le groupement et doit convaincre sa hiérarchie du bien-fondé du paiement par l'entreprise de la cotisation :

*« C'est une association de professionnels. J'ai fait la démarche de proposer, on m'a dit "d'accord, allez-y" et ça n'a jamais été remis en cause. Quand j'ai changé d'entreprise, j'ai dit que j'étais à l'AFDCC et mes employeurs n'ont pas discuté ! »* (Julien Maison, 51 ans, cadre, promotion interne, Président d'Honneur de l'AFDCC)

*« C'est l'entreprise qui est membre et qui paie la cotisation... ici, il a fallu qu'ils acceptent de prendre en charge ma cotisation, que j'explique l'intérêt de l'association. »* (Sébastien Gard, 34 ans, cadre diplômé, Président de l'AFDCC)

*« Le credit manager approche l'association, mais c'est l'entreprise qui paie la cotisation. C'est en ce sens que l'on est une association d'entreprises... bien souvent, l'individu fait la démarche et sollicite l'accord de son entreprise. »* (Jean-Luc Daniel, AFDCC)

*A contrario* de l'AFDCC où le *credit manager* est un salarié qui adhère au nom de l'entreprise cotisante, l'ADETEM propose diverses configurations d'adhésions : celle d'une seule personne, dont la cotisation est indifféremment versée par elle ou par son entreprise ; l'adhésion dite *« entreprise »*, avec, selon le chiffre d'affaires de l'entreprise considérée, six, neuf ou quinze cadres inscrits. La plupart du temps, plusieurs membres d'une même Direction *Marketing* adhèrent à l'ADETEM sur

---

<sup>1</sup> Source : Article 2 des Statuts de l'AFDCC. Document figurant dans l'annuaire des membres (2005), obtenu auprès du Secrétaire Général de l'association, Jean-Luc Daniel.

<sup>2</sup> Source : Article 5 des Statuts de l'AFDCC.



décision du Directeur. Mais l'annuaire de l'association recense chacun des individus qui adhèrent au titre de leur entreprise :

*« On est six adhérents de l'ADETEM dans mon service, c'est ma chef, la Directrice Marketing, qui un jour a décidé qu'il fallait adhérer. Elle m'a sollicité, et j'étais d'accord. Je suis donc adhérent de l'association, j'ai rempli une fiche d'adhésion et j'ai ma carte de membre. »* (David Blot, ADETEM)

L'entreprise paie la cotisation de chacun de ces membres, et non une cotisation pour l'ensemble des collaborateurs de la Direction *Marketing*. L'adhésion reste donc individuelle et nominative, personnelle, même lorsque c'est sur l'initiative d'une direction d'entreprise qu'elle devient effective. Au reste, l'annuaire des membres de l'ADETEM, comme celui de l'AFDCC, est scindé, les adhérents y étant répertoriés par entreprise et par personne physique. Au moment de l'enquête, l'ADETEM « réfléchit » à la mise en place d'une Bourse d'emploi (Danièle Soutin, Déléguée Générale de l'ADETEM), qui existe non seulement pour les adhérents de la DFCG et de l'ANDCP, mais aussi pour les *credit managers* de l'AFDCC. L'AFDCC entend également suivre l'exemple de l'ANDCP, qui a mis en place une structure dite « Junior », pour développer l'adhésion des jeunes « professionnels » du *credit management*, en raison du profil vieillissant des membres (physiques) de l'association : un tiers d'entre eux a plus de 45 ans en 2004<sup>1</sup>.

Association d'entreprise ou de personnes, c'est en réalité toujours l'entreprise qui, habituellement, s'acquitte de la cotisation. L'ANDCP et la DFCG sont des associations de personnes physiques mais, d'après les enquêtes de leur structure permanente, il est entendu que l'entreprise prend en charge le coût financier de l'adhésion, sous réserve que le salarié la déclare. Par ailleurs, un collaborateur de l'adhérent peut aussi, à la demande de ce dernier, participer à une manifestation organisée par le groupement : Arnaud Lefrot (ANDCP) est membre d'une équipe de Responsables Ressources Humaines (RRH) subordonnée au Directeur des Ressources Humaines (DRH) du siège de son entreprise. Ce DRH du siège rend compte au DRH France, qui est un adhérent effectif de l'ANDCP. Arnaud est intervenu à la réunion du *Cercle des Paradoxes* ANDCP du 14 mars 2006 à l'instigation de ce DRH France, sans lui-même adhérer à l'association :

---

<sup>1</sup> Source : Enquête biennale 2004, *Le profil du credit manager*, partenariat AFDCC / Accountemps et R.H.I. *Management resources*. Document obtenu auprès de Jean-Luc Daniel.

*« Le DRH France, qui a toujours été proche de l'ANDCP, m'a sollicité pour que j'intervienne à la réunion du Cercle de mars dernier. Mais ce n'était pas un problème que je ne sois pas adhérent de l'association, je l'étais en quelque sorte à travers lui, disons par mon entreprise. »*  
(Arnaud Lefrot, 27 ans, cadre diplômé, ANDCP)

L'ANDCP met sur le même plan statutaire le DRH Groupe d'une firme multinationale et le cadre opérationnel chargé de recrutement dans le service RH d'une filiale du Groupe en question. Le mode d'affiliation y est territorial et l'adhérent, « cadre de la fonction RH », l'est du groupe local qui correspond à l'implantation géographique de son lieu de travail<sup>1</sup>. Jean Fombonne, lui-même ancien DRH de la Compagnie Bancaire et Président de l'ANDCP entre 1968 et 1971, présente cette ouverture comme « un choix militant »<sup>2</sup> ayant engendré la désertion des Directeurs de Personnel de grandes entreprises, qui avaient pourtant constitué l'association en 1947. La DFCG semble une association plus fermée, l'adhérent y étant toujours un Directeur, du moins d'après le permanent en charge de la communication de l'association et du développement de l'adhésion, Frédéric Marcan :

*« Ce sont des personnes qui adhèrent, mais généralement, leur entreprise paie la cotisation. Il faut être un cadre de la fonction RH. C'est le minimum pour adhérer. [...] Mais on est en train d'essayer de segmenter notre public, parce que les préoccupations d'un DRH d'un grand groupe, ce ne sont pas les mêmes que celles d'un débutant. C'est pour cela que l'on a créé l'ANDCP Junior. »* (Denis Cassin, Délégué Général de l'ANDCP)

*« En général, l'entreprise paie la cotisation associative, mais ce sont des directeurs financiers qui adhèrent. [...] Moi, je suis salarié de l'association, en charge du marketing, j'essaie aussi de développer l'adhésion. Tous les matins, j'épluche la presse économique et financière, je relance les personnes dont les nominations sont publiées, je les cible comme adhérents potentiels pour les contacter. »* (Frédéric Marcan, salarié de la DFCG)

L'usage du terme « fonction » pour désigner l'objet de l'activité associative masque les différences de personnalité juridique et nivelle, de façon plus ou moins

---

<sup>1</sup> À l'ANDCP, le « membre actif » est un « cadre d'entreprise qui a la responsabilité partielle ou totale de la direction du personnel ou qui participe à l'une, plusieurs ou l'ensemble des fonctions de personnel » (Source : Statuts de l'ANDCP). Si le Conseil d'Administration de l'association examine chacune des candidatures à l'adhésion, Directeurs et Responsables des Ressources Humaines (DRH et RRH), Chargés de recrutement, Responsables-formation, Chefs de service RH, cadres moyens et supérieurs de grandes et petites entreprises, tous, en principe, s'y fréquentent sans discrimination.

<sup>2</sup> J. Fombonne, *Personnel et DRH. L'affirmation de la fonction Personnel dans les entreprises (France, 1830-1990)*, Paris, Vuibert, 2001.

nette, les rangs hiérarchiques des membres de la communauté professionnelle. Mais au-delà des différences de statut d'emploi et de personnalité juridique, de rang hiérarchique et / ou de spécialité entre praticiens, la « fonction » identifie les frontières et le contenu du « *pré carré* » revendiqué (Danièle Soutin, ADETEM), l'aire légitime d'intervention du « métier ». Car, si le terme « fonction » souffre l'indifférenciation des places qu'occupent les membres dans l'organisation de leur entreprise, le « professionnel » accompli reste celui qui, à défaut de toutes les pratiques, maîtrise l'ensemble des tâches constitutives du « métier » comme l'association en envisage le rôle dans l'entreprise.

Les contours des professions de cadre gestionnaire sont flous et, outre que ces professions sont librement accessibles, leurs propriétés varient d'une entreprise à l'autre, en fonction des termes d'une division technique du travail que les cadres et leurs associations professionnelles ne maîtrisent pas : les tâches appariées à la « fonction » par le groupement professionnel sont divisées et agencées au gré des décisions dirigeantes en matière d'organisation du travail. Ces tâches peuvent être dispersées ou groupées en entité « *centrale* » (Denis Cassin, ANDCP) et, en ce cas, la « fonction » est incarnée par un individu, la figure idéale du « professionnel », le « DRH Groupe » par exemple. Même « *centrale* », le degré de parcellisation des tâches, la division technique du travail au sein du territoire reste l'apanage des Directions Générales d'entreprise. Mais l'option selon laquelle les tâches, les spécialités relevant idéalement de la fonction sont organisées en structure homogène plus ou moins autonome et représentée au « gouvernement privé »<sup>1</sup>, signifie l'« affirmation »<sup>2</sup> de la profession, la reconnaissance de son caractère stratégique pour l'entreprise. L'association, qui évalue régulièrement sa progression<sup>3</sup>, se voue à prouver l'efficacité de cette

---

<sup>1</sup> M. Bauer et E. Cohen, *Qui gouverne les groupes industriels ? Essai sur l'exercice du pouvoir industriel*, Paris, Seuil, 1981.

<sup>2</sup> J. Fombonne (2001), *op. cit.*

<sup>3</sup> Le n°460 (juin 2005) de la revue *Personnel* propose un dossier « DRH et organisations », qui traite du degré de reconnaissance du caractère stratégique de la fonction RH par les entreprises. Le rédacteur en chef de la revue en fait l'objet de son éditorial, dans lequel il se félicite du rôle devenu « *incontournable* » de la fonction. L'ADETEM publie, dans le n°15 (mars-avril 2005) de sa revue *Marketing à la une*, le résultat d'une étude menée par le cabinet *Young & Rubicam* selon lequel « *le marketing est un des métiers les moins externalisés* » (externalisés), qu'elle tient pour indicateur de son apport stratégique.

orientation où les spécialités, au-delà des termes contingents de leur subdivision au sein du périmètre qui, de fait, revient à la « fonction », relèvent, *in fine*, du « professionnel » typique :

*« DRH, c'est un vrai métier ! Il s'est construit peu à peu, on s'est aperçu que pour recruter, former etc. il fallait une réflexion soutenue... des professionnels, les dirigeants ne peuvent pas tout faire ! [...] Mais on en est encore à démontrer l'utilité de la fonction, il y a des entreprises où elle est réduite. Nous voulons prouver qu'il faut une fonction centrale, avec des professionnels impliqués dans la stratégie, un DRH qui ait son mot à dire au Comité de Direction. »* (Denis Cassin, ANDCP)

*« Les missions opérationnelles, de conseil, de définition de systèmes d'information de gestion et de leur suivi ne sauraient être dissociées au plus haut niveau de l'entreprise et doivent être confiées à un seul dirigeant responsable des fonctions financières et de contrôle de gestion, membre du Comité de Direction. »<sup>1</sup>*

L'autorité associative prend acte des différentes configurations de l'organisation du travail, qui peuvent, ici, consacrer l'éclatement des tâches de la fonction en différents territoires professionnels, là, leur regroupement en structure centrale. Derrière les difficultés engendrées par « l'opacité du champ de l'entreprise »<sup>2</sup>, la « fonction » décrit un périmètre professionnel à l'état pur, défini indépendamment des formes contingentes de l'organisation technique du travail. Ce territoire doit être aux mains d'un « professionnel », dont la définition du rôle fait valoir une certaine idée de la place du « métier » et de ses techniques dans la division sociale du travail : la gestion d'une entreprise est une chose bien trop sérieuse pour être laissée à l'appréciation des seuls dirigeants, qui « *ne peuvent pas tout faire* ».

Ce travail de définition d'un champ circonscrit d'exercice professionnel peut être l'objet de conflits entre différents segments aux propriétés proches. C'est le cas du *credit management*, on le verra plus loin, mais aussi de la fonction Personnel ou *Marketing*. La traduction du mot *marketing* cristallise d'ailleurs à elle seule le rapport ambigu aux « professionnels » du commerce, qui disposent de leur propre groupement associatif, DCF :

*« Le marketing fait partie du commerce... [...] Mais le marketing n'a pas la même signification en France qu'aux États-Unis, où là, c'est "mettre sur le marché", de la conception du produit à sa commercialisation... en*

---

<sup>1</sup> Source : fascicule de présentation de la DFCG. Document obtenu auprès de Frédéric Marcan.

<sup>2</sup> L. Boltanski (1982), *Les cadres. La formation d'un groupe social*, Paris, Éd. de Minuit, Coll. « Le sens commun », 1999.

*France, on a une vision plus réductrice... et vous pouvez très bien avoir un produit génial, mais s'il n'y a pas de marché, s'il n'y a pas des gens qui sont prêts à acheter, vous pourrez utiliser toutes les techniques commerciales que vous voulez, il ne se vendra pas. » (Danièle Soutin, ADETEM)*

L'histoire de « l'affirmation de la fonction Personnel », minutieusement retracée par Jean Fombonne, procède d'un regroupement de tâches (paie, recrutement, formation, licenciement...) disséminées entre différents acteurs du travail. Le terme « fonction » signifie que les tâches élémentaires de la gestion du personnel, qui est aussi ancienne que la production manufacturière<sup>1</sup>, sont regroupées en un ensemble spécifique dédié à ces seules questions. À une époque où la coordination hiérarchique du travail était encore incongrue, la gestion du personnel était d'abord le fait des ouvriers de métier, et plus exactement de leurs représentants les plus émérites (maîtres-ouvriers, tâcherons puis contremaîtres), sous le contrôle de Conseils d'Administration ratifiant leurs décisions<sup>2</sup>. Dans l'entre-deux-guerres, la gestion du personnel ouvrier devint prérogative des ingénieurs. Georges Lamirand vit d'ailleurs l'apparition de « chefs du personnel » comme celle d'une catégorie illégitime, car chevauchant la sphère de responsabilité de l'ingénieur d'usine<sup>3</sup>. Les traces de cette concurrence sont encore visibles, lorsque les enquêtés de l'ANDCP évoquent leur rôle d'« arbitre » des relations professionnelles dans leur entreprise ou leur rapport aux encadrants opérationnels :

*« Dans l'entreprise, on est comme des arbitres. Le DRH sait quelles mesures pourraient ruiner la paix sociale, il connaît le personnel. Il a un rôle essentiel dans l'entreprise pour ça. » (Muriel Manset, 56 ans, cadre diplômée, ANDCP)*

*« Les managers ont leur mot à dire sur la carrière de leurs subordonnés, ils travaillent sur notre matériau. Notre rôle d'expert est de les accompagner : ils sont en première ligne de sa gestion, mais ils ne sont pas des professionnels de la ressource humaine. » (Arnaud Lefrot, ANDCP)*

---

<sup>1</sup> « En simplifiant, on peut dire que le XIX<sup>e</sup> siècle est celui de la fonction Personnel sans service de personnel, le premier XX<sup>e</sup> siècle celui de la fonction Personnel avec services de personnel et le second celui des dirigeants professionnels des ressources humaines » (J. Fombonne, *op. cit.* p. 1).

<sup>2</sup> P. Lefebvre, *L'invention de la grande entreprise. Travail, hiérarchie, marché. France, fin XVIII<sup>e</sup> – début XX<sup>e</sup> siècle*, Paris, PUF, Coll. « Sociologie », 2003.

<sup>3</sup> G. Lamirand (1932), *Le rôle social de l'ingénieur*, Paris, Plon, 1954, p. 116. Cité par L. Boltanski (1982), *op. cit.* p. 131.

La « fonction » autorise la relégation des différences de qualité entre les individus qui y exercent, le directeur et son subordonné y étant en particulier affectés du même titre (officieux) de « professionnel ». Elle traduit une conception idéale de la division sociale du travail, qui transcende les multiples formes techniques par lesquelles celle-ci se réalise dans le champ de l'entreprise. Les associations professionnelles n'ont pas, en effet, le pouvoir de réglementer l'accès aux professions, ni d'en représenter tous les praticiens ou de décerner directement un titre scolaire qui ferait office de certification professionnelle et qui, de surcroît, donnerait légalement accès à certains types d'emplois. Elles s'attèlent néanmoins à produire un savoir qui fonde et légitime le territoire professionnel, mais aussi la position et l'autonomie relative du professionnel dans l'acte de travail.

### *1.2) Savoir « expert » et intérêt de l'entreprise*

Toutes les associations investiguées avaient été créées pour favoriser la formation et le perfectionnement de cadres en activité qui, eussent-ils été diplômés du supérieur, ne disposaient pas de repères académiques formels. La confrontation de pratiques tâtonnantes et contingentes, des échecs et succès, heurs et malheurs des uns et des autres, était alors la seule modalité du perfectionnement. D'après Jean Fombonne, ces cadres « ont inventé des méthodes, des styles de relations, des politiques, élaboré des principes de conduite, des techniques de gestion spécialisée »<sup>1</sup>. « Techniques » et « méthodes » qui, au reste, ont constitué le canevas des programmes de formation en École ou en Instituts public et semi-public<sup>2</sup>. Manifestement, les savoir-faire de ces pionniers commençaient déjà, à l'époque, à s'objectiver en savoir spécialisé :

*« Les écoles et les facs s'adressaient à l'ANDCP pour dire “envoyez-nous des praticiens pour donner des cours à des jeunes”... moi, j'ai débuté dans les RH vers 1972-73 et j'ai commencé à enseigner en 1975,*

---

<sup>1</sup> J. Fombonne (2001) *op. cit.* p. 595.

<sup>2</sup> « Tout d'abord, les IUT préparent en 1970 un nouveau cursus dont le programme, défini avec la participation de l'ANDCP, porte sur la gestion du personnel en entreprise et dans les collectivités publiques. [...] En octobre 1971, le professeur Nicole Catala créé, en liaison avec l'ANDCP, le Centre Interdisciplinaire de Formation à la Fonction Personnel (CIFFOP), qui offre un cycle de spécialisation de neuf mois à des titulaires de maîtrise de droit ou de sciences économiques et à des diplômés de grandes écoles de cadres (HEC, Sciences politiques). C'est, sans le nom, le premier DESS de gestion du personnel » (J. Fombonne, *op. cit.* p. 622).

*à l'IAE, soit à des ingénieurs en activité, soit à des étudiants en école de commerce... j'apprenais encore, c'est vrai.... J'ai fait Sup. de Co, mais les RH n'étaient pas enseignées. [...] À l'ANDCP, il y avait des anciens qui connaissaient le métier puisqu'ils le pratiquaient, il n'y avait pas d'autres endroits où trouver l'information... moi, je n'y connaissais rien, j'ai pas mal improvisé ! [...] Comment on passe d'amateur à professionnel ? En faisant. Et en échangeant avec les confrères. »*  
(Muriel Manset, ANDCP)

Toute activité de travail qui se professionnalise doit souffrir un savoir « expert », un savoir technique formel et stabilisé, qui la définit à l'exclusion de toutes les autres professions, détermine le champ de son exercice et légitime l'autonomie du professionnel dans l'acte de travail<sup>1</sup>. Mais, du fait de son caractère « utilitaire »<sup>2</sup>, le savoir qui fonde les sciences de gestion peut difficilement s'appliquer de la même façon d'une organisation (entreprise ou autre) ou d'une époque à l'autre. « Certains métiers deviennent des professions établies en développant la théorie, d'autres en se tournant vers la pratique » écrit Everett C. Hughes<sup>3</sup>. Ce dernier cas est incontestablement celui des professions gestionnaires. Aucun « standard » n'y est définitivement stabilisé, ni pleinement dissocié du contexte de son édition : les techniques financières les plus élémentaires changent avec la récente apparition des normes comptables dites « normes IFRS » (*International Financial Reporting Standards*) ; le droit du travail est un « droit vivant »<sup>4</sup>, tout DRH doit s'en accommoder.

Dès lors, on comprend que, en dépit de l'existence de certifications scolaires spécialisées, le jugement des pairs quant à la valeur professionnelle d'un confrère porte toujours sur le nombre, la variété et la qualité de ses expériences de travail. L'expérience indique l'expertise, c'est d'ailleurs là l'étymologie du terme<sup>5</sup>. La myriade de « *profils* » qui mènent à la profession ou, pour le dire autrement, l'absence de réglementation de son accès, est même tenue pour « *richesse* », et les

---

<sup>1</sup> C. Paradeise, « Rhétorique professionnelle et expertise », *Sociologie du travail*, Vol. 27, n°1 – 1985, pp. 17-31.

<sup>2</sup> F. Pavis, *Sociologie d'une discipline hétéronome. Le monde des formations en gestion entre universités et entreprises en France. Années 1960-1990*. Thèse de doctorat, Université Paris I, 2003.

<sup>3</sup> E. C. Hughes (1963), « Les professions établies », *op. cit.* p. 113.

<sup>4</sup> J. E. Ray (1991), *Droit du travail : droit vivant*, Liaisons, 2004.

<sup>5</sup> « Expert » vient du latin *expertus*, qui signifie « qui a éprouvé » (définition du Grand Larousse Universel).

enquêtés sont prompts à souligner l'importance des « *qualités personnelles* » du « professionnel » :

*« Il n'y a pas de profil-type, j'en ai même rencontré qui avait un diplôme de kinésithérapeute [...] les gens les plus intéressants ont souvent des formations qui ne sont pas des formations en marketing... ce qu'il faut, c'est être curieux.... »* (Danièle Soutin, ADETEM)

*« Avec les formations en RH, les jeunes sont plus formatés, ça ne veut pas dire qu'ils n'ont pas de personnalité, mais quand il n'y avait pas de formation, vous aviez des gens qui venaient de partout et les échanges à l'ANDCP étaient plus riches. [...] Il y a une part du métier qui relève toujours de qualités personnelles, savoir écouter etc. »* (Muriel Manset, ANDCP)

Le « professionnel » est d'abord celui qui, sans considération pour son niveau de diplôme, sait pour avoir « *fait* », « *pratiqué* », éprouvé, échoué, appris de ses erreurs et de celles des « *confrères* » (Muriel Manset, ANDCP). À la DFCG, tout postulant à l'adhésion doit justifier trois ans d'ancienneté professionnelle au minimum. Aucune donnée chiffrée ne permet de l'étayer, mais les autodidactes ne semblent nulle part quantité négligeable. La pratique prime sur le diplôme, les diplômés en conviennent mais, précisément, leur implication associative répond d'une stratégie individuelle d'ascension sociale<sup>1</sup>.

En matière de gestion, l'apprentissage est permanent et l'échange de pratiques au sein du cercle associatif, une modalité de formation à part entière. L'association professionnelle se nourrit des expériences de travail vécues par les praticiens, leur occurrence permettant par ailleurs l'actualisation régulière des programmes de formation initiale. Mais le savoir gestionnaire « expert » n'est pas le fruit de l'agrégation des *best practices*, qui transcenderait les vicissitudes de la vie des affaires et les évolutions de son cadre juridique. À la différence du « standard » qui, on le verra à propos des *credit managers*, procède d'un processus sélectif, ce savoir est des plus exhaustifs. C'est qu'« *il n'y a rien à perdre à écouter les confrères* » :

*« Dans les réunions associatives, on partage nos expériences et parfois, j'en viens même à me poser des questions que je n'aurais même pas envisagées ! Les autres font part de leurs expériences mais aussi de l'analyse qu'eux-mêmes en font, les difficultés auxquelles ils ont été confrontés et dont je n'imaginais pas forcément l'existence... ce n'est pas toujours transposable à votre réalité, mais vous avez du recul, et vous*

---

<sup>1</sup> Voir *infra* Chapitre IV – 2.3.



*êtes meilleur, plus riche si vous avez accès à quelque chose même d'imparfait, que si vous n'avez rien, il n'y a rien à perdre à écouter les confrères. » (Arnaud Lefrot, ANDCP)*

Le savoir « expert » s'échange, s'accumule et s'annule, se dépasse, se contredit, se renouvelle et s'actualise, soutenant un faible degré d'indifférenciation des réalités propres à une entreprise ou à une branche. L'association organise régulièrement différents types de confrontations entre praticiens<sup>1</sup>, confrontations à l'issue desquelles sa structure permanente s'attache à digérer, évaluer, synthétiser puis à mettre en commun les expériences locales, dont auront témoigné les participants :

*« Tout ce qui est produit dans les groupes de travail me revient, soit on en fait un article dans la revue Credit, soit on le met dans nos fiches techniques [sur le site Internet], soit on fait un dîner-débat... on met aussi à jour notre offre de formation.... [...] Je ne pratique plus, donc je m'occupe de tout ce qui est juridique et je reçois tous les comptes-rendus des groupes de travail, ça me permet de rester à la pointe du métier... ensuite, je diffuse aux adhérents. » (Jean-Luc Daniel, AFDCC)*

*« On publie des études, on fait aussi un cahier, qui sort chaque mois. Le dernier, c'est sur l'absentéisme, c'est le résultat du travail d'un des groupes de réflexion. [...] On a le CEDIP<sup>2</sup>, ça n'est pas un organisme de formation qui attribue des diplômes, mais il organise des débats, des formations d'une journée... ça permet d'actualiser ses compétences, de s'informer des dernières évolutions du métier. » (Denis Cassin, ANDCP)*

L'instruction mutuelle, la confrontation entre pairs lors des différentes « actions » que recèle le « répertoire »<sup>3</sup> associatif, produit un socle syncrétique et mouvant de connaissances pratiques, dont le caractère opératoire est indissociable d'une mise en œuvre contingente, mais qui forme bien le savoir « expert », devant fonder l'activité de travail en profession. Cartographie de modes opératoires à un moment donné de l'état de la pratique, ce savoir est diffusé à des adhérents moralement tenus d'apporter leur pierre à l'édifice<sup>4</sup>. Les membres de la structure permanente

---

<sup>1</sup> Conférences, Colloques, Tables rondes, ateliers *benchmark* et « groupes de réflexion », « Clubs » hebdomadaires, petits-déjeuners et soirées-débats, cycles de formation d'une journée...

<sup>2</sup> Centre d'Études pour la Direction du Personnel. Le CEDIP est l'organisme de formation de l'ANDCP.

<sup>3</sup> C. Tilly, *La France conteste de 1600 à nos jours*, Paris, Fayard, 1986.

<sup>4</sup> Ce qu'ils font (sans qu'ils ne soient nécessairement des adhérents effectifs) une fois achevée l'intervention de l'« expert », invité dans le cadre d'une manifestation quelconque, lorsque l'animateur en appelle aux « questions de la salle ». Dans les manifestations observées, rares furent les questions posées, chacun y étant plutôt allé de son expérience du thème ayant motivé la rencontre.

de l'association, qui ne pratiquent pas, plus, ont besoin de ce « zèle » (Denis Cassin, ANDCP), ne serait-ce que pour être en mesure de tenir ce rôle de « référence », « à la pointe du métier » (Jean-Luc Daniel, AFDCC). C'est peut-être l'une des raisons pour lesquelles le développement de l'adhésion qui, selon tous les responsables des structures permanentes, est un aspect essentiel de l'activité de leur association, apparaît si indispensable. Car l'autorité associative est l'instance qui norme, sinon la pratique, la « bonne » pratique de la profession, celle qui consiste, précisément, à ne pas rester « le nez dans [son] poste », à demeurer au fait des « dernières évolutions du métier » :

*« En s'engageant [dans l'association], on fait mieux son métier... pour être un bon DRH, il faut actualiser ses connaissances. Mais la plupart pensent qu'ils n'ont pas besoin de nous ! Adhérer, c'est une forme de zèle. »* (Denis Cassin, ANDCP)

*« Ne pas être à l'association vous prive d'éclairage extérieur, ça fait des professionnels le nez dans leur poste. »* (Arnaud Lefrot, ANDCP)

*« Les idées que l'on peut trouver ailleurs, c'est important, parce que si l'on ne voit pas ce qui se fait à l'extérieur, on n'apporte rien à l'entreprise. »* (Julien Maison, AFDCC)

L'adhésion au groupement n'est pas nécessaire pour exercer le métier (« on n'est pas en Angleterre ! » disent tous les permanents), mais l'association propose une définition du « bon » professionnel qui lui assure un rôle essentiel. Repue de l'expérience de ses membres, « référence » en un domaine spécialisé, sa structure permanente est aussi en mesure de peser sur les décisions de l'État en matière de régulation économique et sociale : l'ANDCP se prononce sur la Réduction du Temps de Travail (RTT), exprimant un point de vue qui s'appuie sur « ce qu'il est possible ou pas de mettre en œuvre dans l'entreprise » (Muriel Manset) ; l'AFDCC met en garde « sur les lois qui peuvent nous compliquer le travail » (Jean-Luc Daniel). Mise en garde indispensable, « compliquer le travail » des *credit managers* revenant en effet, du point de vue associatif, à fragiliser le tissu économique national<sup>1</sup>.

Formé des « dernières évolutions du métier » (Denis Cassin, ANDCP), c'est-à-dire des derniers modes opératoires portés à la connaissance de la structure

---

<sup>1</sup> Voir *infra* Chapitre I – 2.2.

associative permanente dans le cadre d'échanges d'expériences circonstanciées, le savoir gestionnaire « expert » n'a aucune vocation à la stabilisation. C'est tautologique : si l'expertise est expérience et si l'expérience s'échange, l'expertise se construit par voie de procuration. L'invariant est alors méthode, une certaine façon d'envisager l'activité, une « mentalité » dirait Max Weber<sup>1</sup>. La distinction entre le professionnel et le dilettante ou l'imposteur est affaire d'esprit, la gestion étant moins une science qu'un art. C'est la capacité à « *savoir s'y prendre* »<sup>2</sup> qui compte, l'art d'aborder avec la même rigueur méthodologique l'ensemble épars des situations qui font le quotidien du « professionnel » et pour lesquelles le rapport hiérarchique est inopérant ou réputé tel.

Caution d'une familiarisation réussie aux problématiques du « métier », le diplôme indique surtout la capacité réflexive du diplômé, montre qu'il a « appris à apprendre plus facilement »<sup>3</sup>. *A priori*, tout titulaire d'un diplôme d'une spécialité quelconque de la gestion saura appréhender toutes les situations de travail qui s'y rapportent, inédites ou imprévues, insolites ou incongrues, quelle que soit aussi l'entreprise qui l'emploie. Les modules de formation organisés par chaque association professionnelle, destinés aux cadres adhérents (qu'il le soit en leur nom propre ou en celui de l'entreprise), ont tous pour objectif, justement, le développement de la réflexivité du stagiaire<sup>4</sup> :

*« On propose des formations spécialisées, qui sont reconnues par le marché, par les entreprises, parce qu'il faut toujours se former pour assurer la maintenance des compétences et s'adapter au changement. »*  
(Jean-Luc Daniel, AFDCC)

*« On organise des séminaires de formation spécialisés, pour que les membres puissent actualiser leurs savoirs. [...] Pour les membres, il faut rester connecté aux évolutions de la profession, de manière à pouvoir ensuite être plus efficace. [...] On a aussi les "Clubs du jeudi", où on*

---

<sup>1</sup> M. Weber (1920), *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris, Plon, Coll. « Agora », 1994.

<sup>2</sup> Selon les termes utilisés par le Centre des Jeunes Dirigeants (CJD) pour décrire la pédagogie qui préside aux formations proposées par l'Institut Copernic, créé par le CJD en 2003.

<sup>3</sup> Fragments d'entretiens, enregistrés par J. Kahl, « Common man boys », A. H. Halsey, J. Floud et A. Anderson, *Education, Economy and Society*, New York, The Free Press, 1961. Cités par R. Boudon, *Les méthodes en sociologie*, Paris, PUF, Coll. « Que sais-je ? », n°1334, 1969, p. 36.

<sup>4</sup> Il serait intéressant de savoir quel niveau de diplôme ont les cadres qui s'inscrivent, sur leur initiative ou sur celle de leur hiérarchie directe, aux cycles de formation organisés sur une journée par les associations. Peut-être peut-on supposer qu'il s'agit principalement d'autodidactes.

*invite des gens de l'extérieur, des consultants, des partenaires... c'est une conférence à vocation formatrice. » (Frédéric Marcan, DFCG)*

*« Le CEDIP, notre organisme de formation, organise des formations, des réunions, sur différents thèmes, avec des experts, des intervenants extérieurs et nos membres... c'est un appui, pour qu'ensuite ils puissent être le plus efficace possible dans leur entreprise. » (Denis Cassin, ANDCP)*

Ce développement s'effectue au moyen d'une instruction dite « active » : étude de cas, travail en groupe, mise en situation, échanges de pratiques... L'AFDCC, qui représente un type de cadre dont la pratique n'a été formalisée en certification scolaire que tout récemment, est logiquement l'association investiguée la plus investie dans la formation au *credit management*. Les cycles sont proposés par l'Institut du *credit management*, organisme privé de formation émanant de l'AFDCC, et sont certifiés par l'Office Professionnel de Qualification des organismes de Formations (OPQF). L'AFDCC propose deux types de cycles de formation, le premier étant un cycle d'initiation. Le second cycle, qui dure six jours répartis sur trois semaines, est constitué de « *séances d'entraînement pratique* », devant permettre l'acquisition de « *réflexes et automatismes* »<sup>1</sup> pour une gestion optimale de l'aléa.

Parmi les diverses formations proposées par l'AFDCC en 2005 et en 2006, nombreuses sont celles dites « *sur-mesure* ». Les contenus de ces stages de formation courte répondent de cahiers des charges précis, définis par l'entreprise qui éprouve le besoin d'y inscrire ses cadres (sans que l'on puisse déterminer si l'inscription s'effectue sur l'initiative du cadre ou de sa hiérarchie). L'un des stages est intitulé « *organiser un service credit management dans l'entreprise* », un autre doit apprendre au stagiaire à mettre en place des procédures pour « *évaluer les risques clients et fournisseurs* ». C'est dire que ces modules de formation visent quelquefois moins l'adaptation du cadre à son poste de travail qu'ils ne visent la définition même de ses modes opératoires. Les « experts » qui les dispensent sont, d'ailleurs, très souvent des consultants. En d'autres termes, les programmes de ces formations trahissent aussi la nécessité pour l'entreprise de disposer d'un appui extérieur pour la définition du contenu de certains postes de

---

<sup>1</sup> Source : *Formations AFDCC. Techniques de credit management* (2005 et 2006). Documents obtenus auprès de Jean-Luc Daniel.

travail. L'adhésion au groupement permet précisément de bénéficier d'inscriptions aux divers modules de formation à des conditions tarifaires privilégiées :

*« Ce n'est pas obligatoire d'adhérer pour venir aux formations, mais ça permet d'avoir des frais d'inscription au rabais, on fait en sorte de fédérer, qu'au bout de deux jours de formation, il vaille mieux adhérer et les inscrits adhèrent en général. » (Jean-Luc Daniel, AFDCC)*

L'implication, l'insertion dans le « réseau » associatif, démultiplie également les possibilités pour le « professionnel » de se voir « chassé » et, partant, de mettre les connaissances acquises dans le cadre associatif au service d'une entreprise qui ne s'est pas acquittée de la cotisation :

*« ... c'est à double tranchant, mes supérieurs y ont intérêt parce que je vais en retirer quelque chose qui profitera à mon entreprise... mais c'est un risque que je me fasse chassé, après la réunion du mois de mars, j'ai eu des échos, comme quoi il y aurait un jeune RH de vingt-cinq ans (j'en ai vingt-sept) qui était vraiment bon... mais c'est aussi le risque que, par inexpérience ou naïveté, je donne des informations que je ne devrais pas, il y a un risque dans la mise en commun, c'est un peu comme dans un syndicat patronal. » (Arnaud Lefrot, ANDCP)*

Arnaud Lefrot n'est pas le seul enquêté comparant le groupement professionnel à un syndicat professionnel de branche, lieu d'une coopération entre entreprises concurrentes pour l'uniformisation minimale des conditions d'exercice de l'activité productive. Les entreprises y définissent entre autres le prix minimal auquel s'y achète le facteur travail et leurs représentants s'adonnent à un jeu consistant à apprendre le plus possible du concurrent tout en dévoilant le moins possible la réalité de son entreprise<sup>1</sup>. À l'inverse du syndicat employeur, l'association professionnelle transcende les secteurs d'activité. Aucune régulation des marchés du travail sectoriels n'y est possible, mais cette coopération *a minima* peut toutefois motiver certaines des manifestations organisées par sa structure permanente :

*« Les entreprises se disputent des parts de marché, mais s'organisent pour qu'on les laisse se les partager ! Quand une loi s'applique à tous, là on dit qu'il faut la comprendre, comprendre son esprit, et voir comment on pratique le métier en fonction de ça... parfois, on fait des réunions sectorielles, la dernière, c'était les transporteurs, sur la loi Perben... on leur dit "la loi change, comment on fait le métier ?" L'association, c'est*

---

<sup>1</sup> M. Bensoussan, *L'engagement patronal dans l'action syndicale. Les propriétés du militantisme d'entreprise : Medef, organisations adhérentes et adhérents*, Mémoire de DEA, Université Paris I Panthéon-Sorbonne, novembre-décembre 2003.

*un espace de neutralité et je fais signer une convention au début des réunions, je suis tenu de le faire par rapport aux règles de la concurrence. » (Jean-Luc Daniel, AFDCC)*

*« Nos formations durent deux jours maximum, on forme en fonction de l'actualité récente, pour tenir nos membres au courant des évolutions juridiques susceptibles d'avoir une incidence sur leur activité, par exemple les nouvelles normes comptables ou l'influence de telle ou telle loi sur la pratique de la gestion financière. » (Frédéric Marcan, DFCG)*

Si les réunions associatives sont donc, parfois, l'occasion d'une approche concertée des répercussions des évolutions de l'environnement enchâssant la production, l'harmonisation des pratiques de gestion au sein de ces « *espaces de neutralité* » (Jean-Luc Daniel, AFDCC), dans lesquels « *la compétition commerciale reste au vestiaire* » (Danièle Soutin, ADETEM), a pour mérite, plus essentiel encore, de réduire l'écueil du « désavantage comparatif »<sup>1</sup> entre les entreprises :

*« On définit ensemble des façons de faire, on s'entend sur des techniques et après, chacun les met à la sauce de son entreprise. On a par exemple un groupe de travail qui part de la question "comment je fais pour numéroter mon numéro client avec une clientèle internationale alors que je veux centraliser mon risque-client ?" Là, un membre du groupe dit : "moi j'utilise le numéro de Dun" et là, on fait intervenir quelqu'un de cette entreprise. "Ah oui, mais à côté il y a le numéro de Coface qui est pas mal" et là, on fait intervenir quelqu'un de Coface. » (Jean-Luc Daniel, AFDCC)*

*« Quand le DRH a les 35 heures à mettre en place, avec qui va-t-il confronter ça ? Si ça se trouve, le voisin a mis en place un plan 35 heures qui l'intéresse beaucoup en termes de méthodes... parce que le DRH est isolé dans son entreprise. » (Denis Cassin, ANDCP)*

*« J'ai reçu des messages, après la réunion où l'on s'est rencontré et où je suis intervenu, de sociétés qui voulaient savoir ce que l'on y a dit, qui voulaient des renseignements sur ce que l'on mettait en place ici, dans mon entreprise. » (Arnaud Lefrot, ANDCP)*

Rompre « *l'isolement* » (Denis Cassin, ANDCP) du praticien de la gestion revient à communaliser ce que chacun sait d'expérience, ce qui a pour effet de diminuer les possibilités d'innovation technique, mais aussi les risques d'erreurs dans le travail. Si le « *bon* » professionnel est l'opposé du rond de cuir, l'entreprise a intérêt à cet « *éclairage extérieur* » (Arnaud Lefrot, ANDCP),

---

<sup>1</sup> Pour reprendre (en le détournant) le concept d'« avantage comparatif » proposé par la théorie de l'échange international de l'économiste classique anglais David Ricardo (1772-1823).

synonyme d'accès à ce qui se fait hors d'elle. Son intérêt étant loin d'épuiser la seule problématique du perfectionnement de ses cadres, le paiement de la cotisation pût rarement du remplacement d'une personne par une autre sur un même poste de travail, quelle que soit l'association.

1.3) *Techniques et éthique de la profession : « distance » et « savoirs coupables »*<sup>1</sup>

Jean Fombonne rapporte que « les professionnels regroupés à l'ANDCP dans les années 1950-1960 se présentaient souvent comme des techniciens des problèmes de personnel, précisément pour combattre l'idée que tout le monde est compétent en la matière »<sup>2</sup>. Non seulement ne s'improvise-t-on pas « technicien des problèmes de personnel », mais la mise en œuvre de « techniques » transcende le rapport hiérarchique et le contexte d'une entreprise particulière. Pour les praticiens organisés, le problème n'était pas uniquement de se former en se sensibilisant aux expériences des confrères, ni même de se cultiver à propos de questions générales, relevant d'un type d'enseignement didactique et autorisant une fine appréhension des enjeux économiques et sociaux de la pratique gestionnaire. Le développement de leurs « capacités techniques individuelles »<sup>3</sup> était aussi l'instrument d'une relative mais légitime indépendance dans le travail.

La revendication professionnelle est tentative d'« affirmation » de la fonction, résolution à édifier une « aire juridictionnelle »<sup>4</sup> dont les frontières viendraient idéalement circonscrire, « précisément » au nom de l'expertise censée les fonder, l'immixtion de l'employeur dans la définition des modes opératoires et finalités du travail. Car, écrit Everett C. Hughes, « les professionnels professent. Ils professent qu'ils connaissent mieux que les autres la nature de certaines questions, et qu'ils savent mieux que leurs clients ce qui ne va pas chez eux ou dans leurs affaires »<sup>5</sup>. Le DRH ou le Directeur Financier doivent donc, du point de

---

<sup>1</sup> E. C. Hughes (1958), *Men and their work*, Chapitre 6, « Licence and mandate », *op. cit.* p. 100.

<sup>2</sup> J. Fombonne (2001), *op. cit.* p. 325.

<sup>3</sup> P. Naville, *Essai sur la qualification du travail*, Paris, Marcel Rivière, 1956.

<sup>4</sup> A. Abbot (2003), *op. cit.*

<sup>5</sup> E. C. Hughes (1963), « Les professions établies », *op. cit.* p. 108.

vue de leurs associations respectives, « avoir [leur] mot à dire au Comité de Direction » (Denis Cassin, ANDCP), influencer la conduite du dirigeant sur ce qui concerne leur matériau. Le Directeur fonctionnel est réputé « le mieux placé » pour apprécier les répercussions et l'efficacité des décisions prises, dès lors qu'elles touchent à l'objet même de son activité professionnelle :

*« On défend l'idée d'une clause de conscience des Directeurs financiers, qui doit leur permettre d'être en réserve de leur société et d'avoir leur mot à dire sur les orientations stratégiques de leur entreprise. Le Directeur financier est le mieux placé pour juger de la bonne santé et de l'évolution de son entreprise. »* (Frédéric Marcan, DFCG)

*« Le DRH doit être membre du Comité de Direction de son entreprise, ça vaut mieux pour elle, tout simplement parce qu'il est celui qui est censé être le plus au fait d'où en sont les salariés, collectivement et individuellement... c'est à lui d'intervenir et de faire des propositions pour dire "ça ne passera pas votre truc, il faut faire autrement, comme ceci ou comme cela". »* (Denis Cassin, ANDCP)

Le « professionnel » de la gestion, qu'il soit diplômé du supérieur (Arnaud Lefrot, Hélène Olivier, Sébastien Gard) ou qu'il ait « appris » le métier dans le giron associatif (Muriel Manset, Julien Maison), est l'antithèse de l'homme de confiance du PDG, prisonnier du carcan domestique de la domination personnelle. En mettant en œuvre des « techniques » même largement issues de pratiques pionnières plus ou moins heureuses, il dépasse la relation de subordination qui donne sens à son travail. Affilié au groupement associatif, le « professionnel » est aussi le dépositaire d'une éthique qui interdit certains comportements quant à la manière d'exercer ce qu'il fait « profession de connaître », selon l'expression d'E. C. Hughes. Cette idée fonde le rapport au travail des enquêtés trentenaires qui sont titulaires d'un DESS en Ressources Humaines (Hélène Olivier) ou du titre de psychologue (Arnaud Lefrot). Hélène Olivier et Arnaud Lefrot associent en effet directement diplôme et profession. De leur point de vue, et bien qu'ils exercent leur profession au sein d'une organisation dans laquelle la coordination du travail reste hiérarchique, la certification reconnue par l'État institue déjà l'exclusion de principe du profane et légitime du même coup l'autonomie dans l'acte de travail de quiconque en est titulaire :

*« J'ai fait un stage de fin d'études en complet décalage avec mon DESS, où je devais recruter, avec une demi-heure par personne pour expliquer le poste, les conditions de rémunération etc. C'était du travail à la*



*chaîne, un BTS suffisait amplement. Non seulement c'était débile et ingrat comme job, mais en plus c'était inefficace, on ne peut pas recruter quelqu'un en un quart d'heure, ça ne veut rien dire ! Je n'avais ni les moyens ni le temps nécessaires pour mobiliser mes connaissances. N'importe qui, même sans aucun diplôme, aurait pu le faire. [...] Moi, ce que je veux, c'est ne pas être obligée de prendre des décisions en aveugle. » (Hélène Olivier, 27 ans, cadre diplômée, ANDCP)*

*« Je me sens plus professionnel des RH que cadre. Bon, c'est facile à dire, je suis diplômé ! Mais je suis quand même une sorte de consultant internalisé, même si je reste dépendant de la politique de l'entreprise. [...] À la fois, je fais ce qu'on me dit, mais il faut aussi nécessairement que ce soit en harmonie avec ce que demande mon client (sic), parce que les managers ont parfois des besoins qui ne sont pas négociables... mon boulot, c'est de mettre de l'huile dans les rouages... [...] et si je ne suis pas compétent pour répondre à mon opérationnel, je ne dis rien, juste que je reviendrai vers lui. Mais, si c'est non, c'est non. » (Arnaud Lefrot, ANDCP)*

Ces enquêtés on le voit, ont un rapport ambigu au travail (professionnel) et à l'emploi (salarié). La possession du diplôme est néanmoins ce qui doit légitimer les marges de manœuvre du diplômé quant aux manières de pratiquer, même si n'importe quel salarié peut théoriquement occuper le même poste que lui. Le diplômé, en effet, n'en passe plus par les erreurs de ses aînés, tout n'est plus à réinventer. Lorsqu'il exerce le métier pour lequel il est certifié, le diplômé se voit presque comme un mandataire, qui investit moins ses qualités personnelles dans le travail qu'il ne met en place des procédures rationnelles censées être efficaces en elles-mêmes, indépendamment de qui les met en œuvre.

Le thème et le contenu de l'intervention d'Arnaud Lefrot à la réunion du *Cercle des Paradoxes ANDCP* du 14 mars 2006 sont significatifs d'une « certaine manière de faire le métier » (Arnaud Lefrot). En réponse à la question de savoir s'il « faut de la vertu pour bien traiter les stagiaires », le propos de l'enquêté fit consensus : la « vertu » étant une qualité morale *a priori* inégalement possédée par les dirigeants d'entreprise, elle ne saurait constituer un principe uniforme de gestion ; la « vertu » fait écho à la dimension discrétionnaire du pouvoir dirigeant, exprime la subordination à son bon vouloir, son humeur ; tandis que la mise en place de « processus rationnels » de gestion des stagiaires, étrangers à toute forme

de « passion et d'intérêt »<sup>1</sup>, rompt le lien de dépendance à l'égard d'une hypothétique philanthropie patronale :

*« L'ANDCP, c'est se retrouver entre gens qui ont une certaine éthique sur les manières de pratiquer notre métier, par exemple aller expliquer qu'il n'y a pas besoin de compter sur la "générosité" patronale pour bien traiter les stagiaires et qu'avec un processus rationnel, tout le monde s'y retrouve. » (Arnaud Lefrot, ANDCP)*

Morale de travail et mise en œuvre de techniques qui transcendent les intérêts particuliers vont de pair. Selon l'autorité associative, c'est déjà une question d'éthique que de considérer que la rationalité scientifique pallie la faillite éventuelle d'un dirigeant qui, après tout, est un homme comme un autre, avec ses forces et ses faiblesses. Si le facteur humain est tenu pour ressource productive, et si des « professionnels » sont appelés à la gérer, c'est bien pour ne pas avoir à compter sur sa « vertu » ou à regretter son vice. De la même façon, licencier un salarié suppose un « plan d'action » (Hélène Olivier, ANDCP). Le « plan d'action » garantit l'équité de la décision, renforçant les chances qu'elle soit comprise par le salarié malheureux, mais aussi par ceux qui restent. C'est autant une question d'efficacité que de morale. L'autorité associative norme la « bonne » pratique de la profession, on l'a dit, mais cette « bonne » pratique n'est donc pas seulement une question technique. Elle est encore jugement de valeur :

*« Il y a une manière de faire, certaines pratiques sont intolérables... il y a un respect de la personne à avoir et il faut l'expliquer et le ré-expliquer ! On ne convoque pas quelqu'un dans son bureau pour lui dire "tu es viré"... il faut un plan d'action, que la personne sache ce qu'elle risque, que l'on puisse lui donner une chance, c'est un long processus. Le licenciement, c'est le dernier recours, c'est un acte très lourd de conséquences, il faut avoir cherché à l'éviter, que l'on sache bien pourquoi et comment... même si tu as essayé de faire en sorte que la personne se redresse. » (Hélène Olivier, ANDCP)*

*« Des DRH "salauds", je n'en ai pas connu, et ils seraient de toutes les façons désavoués par la profession... ici, il y a des valeurs ! » (Denis Cassin, ANDCP)*

Même lorsque c'est l'entreprise qui adhère et / ou s'acquitte de la cotisation associative, les « professionnels », assujettis volontaires à une éthique de travail,

---

<sup>1</sup> Termes empruntés à A. O. Hirschman (1977), *Les passions et les intérêts. Justifications politiques du capitalisme avant son apogée*. Trad. P. Andler, Paris, PUF, 1980.

incarnent « *l'honneur de la profession* »<sup>1</sup>, « *honneur* » qui donne la mesure de la distance à l'égard des orientations de la sphère dirigeante. Toute atteinte à cet « *honneur* » suffit à provoquer l'exclusion de l'adhérent. Divulguer quelque information « coupable »<sup>2</sup> sur une entreprise concurrente est ainsi chose prohibée<sup>3</sup>. Le « collectif de producteurs » prime sur le « collectif de production »<sup>4</sup>, même dans les associations d'entreprises, les règles morales que partagent les membres physiques de l'association vont « *au-delà des obligations qui découlent du contrat de travail* »<sup>5</sup>. Cette éthique peut toutefois n'être pas partagée par l'employeur. Dans ce cas de figure, le *credit manager* doit, « *spontanément* », démissionner de l'association<sup>6</sup>.

## **2) La professionnalisation d'un emploi de cadre financier : le *credit manager* et son organisation, l'AFDCC**

La spécialisation, l'autorité associative garante de « *l'honneur de la profession* » et la construction de certifications formalisant les « règles de l'art » sont les principaux éléments de la professionnalisation d'une activité de travail<sup>7</sup>. Le regroupement d'emplois aux propriétés similaires en fonction « affirmée » suppose la détermination par l'autorité associative d'une mission qui délimite le domaine d'intervention des « professionnels » dans les procès de production. Mais, on l'a évoqué à propos de la traduction du mot *marketing*, la détermination du rôle du métier est l'objet de luttes entre communautés professionnelles qui

---

<sup>1</sup> Source : Statuts de l'ANDCP (document obtenu auprès de Denis Cassin) et « *déontologie* » de l'AFDCC, document figurant dans l'annuaire des membres (2005).

<sup>2</sup> E. C. Hughes (1958), « Licence and mandate », *op. cit.*

<sup>3</sup> Sources : Articles 1e, 2a, 2c, 2f et 3b de la « *déontologie* » de l'AFDCC ; Articles 15 des Statuts de l'ANDCP.

<sup>4</sup> F. Piotet (2002), *op. cit.*

<sup>5</sup> Source : préambule à la « *déontologie* » de l'AFDCC.

<sup>6</sup> *Idem.*

<sup>7</sup> K. Vasselin, « Faire le ménage : de la condition domestique à la revendication d'une professionnalité », F. Piotet (2002), *op. cit.* D'après A. M. Carr-Saunders, P. A. Wilson, *The professions*, London, Oxford Clarendon Press, 1933.

mobilisent des « répertoires d'actions » similaires, destinés à convaincre l'audience (l'entreprise et l'État) de leur légitimité.

Cette mission est aussi « mandat », en vertu duquel le professionnel entend « fixer les termes selon lesquels il convient de penser un aspect particulier de la société »<sup>1</sup>. La construction d'une certification *ad hoc*, mentionnant l'intitulé *credit management*, sert enfin à circonscrire un marché du travail professionnel, mais aide surtout à la visibilité d'un métier encore méconnu des entreprises elles-mêmes. Il s'agit d'en proposer une lecture univoque, qui classe et hiérarchise les spécialités qui le composent : la certification vient « asseoir » la profession (Jean-Luc Daniel), après édicition de son rôle par l'association.

### 2.1) *Un métier au confluent de plusieurs périmètres professionnels*

Le rôle du *credit manager* dans l'entreprise, selon l'association et ses membres, consiste en l'optimisation de la relation financière aux clients et fournisseurs. Sa mission est recherche d'équilibre entre la marge potentielle, le délai de paiement et le risque d'insolvabilité de l'entreprise partenaire de la relation commerciale. Le *credit manager* construit une typologie des risques pour chaque type de clientèle, définit le montant acceptable de l'encours et les moyens devant le garantir, participe aux conditions financières du contrat commercial (prix, délai de livraison, délai et moyens de paiement) et veille enfin au respect des délais au moyen de procédures de recouvrement. Son but étant la maîtrise du délai d'encaissement du chiffre d'affaires, le *credit manager* arbitre entre les intérêts commerciaux et les exigences financières de l'entreprise, contribuant ainsi à son autonomie financière. L'expression, un rien triviale, employée par les enquêtés pour désigner le *credit manager* (expression que l'on retrouve dans tous les fascicules de présentation et de promotion de la fonction *Credit*) résume à elle seule le caractère conflictuel de la définition de son territoire professionnel :

« On dit souvent entre nous que le *credit manager* est le plus commercial des financiers et le plus financier des commerciaux. » (Sébastien Gard, Président)

---

<sup>1</sup> E. C. Hughes (1963), « Les professions établies », *op. cit.* p. 109.

C'est cependant l'aspect juridique de l'activité commerciale de l'entreprise qui fonde le métier de *credit manager*. Les premiers *credit managers* étaient, aux dires du Secrétaire Général de l'association (Jean-Luc Daniel), des juristes, plus exactement des « *Directeurs contentieux de grandes entreprises* » qui se côtoyaient régulièrement au Tribunal de Commerce. Ces Directeurs auraient jugé nécessaire de « *prévenir* » les défaillances des clients et / ou fournisseurs, défaillances qui obéraient la viabilité financière de leur propre société :

*« En 1970, l'association a été créée par des Directeurs contentieux de grandes entreprises, notamment des filiales de boîtes américaines. Ils se retrouvaient souvent au tribunal pour ramasser les morceaux d'une entreprise qui s'était cassé la figure parce qu'elle n'avait pas réussi à se faire payer ou parce que son plus gros client avait mis la clef sous la porte... [...] peu à peu, a été introduite la notion de credit management, ouverte sur l'amont... on s'est dit "bon, faire du contentieux, être efficace auprès du tribunal, ce n'est pas suffisant, il faut faire de la prévention et pour ça, il existe des techniques anglo-saxonnes, il faut relancer, suivre la comptabilité-client etc." Aux USA, on dit clairement "plutôt que d'aller chercher les commandes n'importe comment, organisons l'amont". Le réflexe du latin, c'est d'aller chercher les commandes et de réfléchir après à comment on va se faire payer ! [...] Le credit management, c'est inverser la démarche : on ne fait pas de commerce si l'on n'a pas défini avec qui et comment on va traiter. »*  
(Jean-Luc Daniel, Secrétaire Général)

L'impératif d'« *organisation de l'amont* » de l'activité commerciale situe le métier de *credit manager* au confluent de plusieurs périmètres professionnels, à mi-chemin entre le commerce, la finance d'entreprise, la comptabilité et le droit :

*« Dans le credit management, il y a l'aspect financier, l'aspect juridique et l'aspect commercial. Il faut donc trois types de compétences : des compétences de nature financière, comment on évalue, à partir des comptes de l'entreprise, la solvabilité d'une entreprise, si elle est saine... un second volet de la compétence que doit avoir le credit manager, ce sont des compétences de nature juridique et commerciale, parce qu'on va traiter en matière de contrats, que ce soit en France ou à l'international, contrats de vente... et aussi en matière de faillites et de procédures contentieuses. Et puis, troisième type de compétences, des compétences en matière de communication : le credit manager, son objectif, c'est la sécurité financière de la relation client. Ça ne se décrète pas dans un bureau, ça se fait au contact des différents acteurs de l'entreprise. »*  
(Jean-Luc Daniel)

Le parcours professionnel du Secrétaire Général de l'AFDCC est caractéristique d'un territoire défini à partir du regroupement de disciplines existantes. Titulaire

d'un DUT obtenu à l'Institut de Gestion de Rennes (IGR), Jean-Luc Daniel échoue à acquérir le Diplôme d'Études Comptables et Financières (DECF). Sa carrière débute en 1973, Jean-Luc occupant alors un poste d'employé dans une société de négoce en matériau de construction. Il en devient cadre commercial moins de trois ans plus tard. Au sein de cette société, il « *fait tous les métiers et grimpe tous les échelons* », jusqu'à y achever son parcours comme Directeur adjoint. Au début des années 1980, Jean-Luc, après avoir suivi une formation de consultant en cours du soir, intègre un cabinet d'expertise-comptable. Dix ans après, devenu directeur d'unité au sein de ce cabinet, l'enquête s'oriente vers le *credit management* :

*« Pinault créait la fonction Credit, en matière de risque-client, son entreprise était dans une situation catastrophique, les commerciaux faisaient n'importe quoi, pourvu qu'ils fassent leurs chiffres ! Il fallait organiser ça et Pinault a embauché quatre personnes, dont moi : je correspondais au profil qu'il recherchait parce que j'avais fait du commerce et de la comptabilité à un niveau assez élevé. » (Jean-Luc Daniel)*

Le métier de *credit manager* empruntant les éléments constitutifs de sa mission à des segments professionnels existants, l'« affirmation » de la fonction *Credit*, dans une entreprise quelconque, ne peut se faire qu'au détriment des « professionnels » de la finance d'entreprise, du commerce et du droit des affaires. Cette « affirmation » suppose une redistribution des rôles professionnels, plus exactement l'amputation d'une partie des responsabilités qui relèvent, à un moment donné, d'autres juridictions. La même activité de travail, la gestion des implications juridiques et financières de la relation aux clients / fournisseurs de l'entreprise, préexiste, existe indépendamment de l'« affirmation » éventuelle de la fonction *Credit*. Cette activité peut donc rester à l'état d'éparpillement entre différents acteurs de la gestion d'entreprise, ou relever d'un seul type de cadre, le « *spécialiste du poste-client* » :

*« Avant, cette fonction n'existait pas, la comptabilité-client était l'affaire des comptables, pas des credit managers. Enfin, si l'on veut être précis, la fonction existait, mais elle était en quelque sorte répartie entre plusieurs personnes, il n'y avait pas un spécialiste du poste-client. Ce spécialiste, c'est le credit manager. » (Julien Maison, Président d'Honneur)*

Le rôle du *credit manager* dans l'entreprise est en partie le même que celui qu'envisage la DFCG pour les Directeurs financiers et l'association DCF pour les Directeurs commerciaux : « *le commercial, c'est l'interface entre l'entreprise et le client* », affirme ainsi la Déléguée Générale de DCF, Élise Digard. La mission des Directeurs financiers, selon Frédéric Marcan, consiste à optimiser la maîtrise de la rentabilité de l'entreprise, ce à quoi contribue aussi le *credit manager*. Les groupes de travail de la DFCG, qui organisent la réflexion commune sur l'évolution du métier, de ses techniques et du contexte juridique de leur application, chevauchent parfois la « juridiction » des *credit managers*. L'un d'entre eux, intitulé « *gestion des risques* », s'empare explicitement de la problématique justifiant l'existence même de l'AFDCC, en l'occurrence le « *poste-client* »<sup>1</sup>.

Les *credit managers* rassemblés à l'AFDCC entendent se prévaloir du monopole d'exercice de certaines tâches qui relèvent d'emplois de cadres financiers, celles qui touchent aux implications financières des relations commerciales de leur entreprise. Le métier émerge à l'interstice de juridictions mieux constituées, avec lesquelles il est en concurrence. Cette concurrence forme une « *écologie des professions* »<sup>2</sup> de cadre financier.

Dans les faits, le *credit manager*, pour peu qu'il existe dans l'entreprise, est fréquemment subordonné à un Directeur financier : deux tiers des répondants à l'enquête biennale précédemment citée (et dont l'objectif était de cerner le « *profil du credit manager* » qui adhère à l'AFDCC) se déclarent subordonnés à ce type de Directeur<sup>3</sup>, lors même qu'ils travaillent dans une entreprise où *a priori*, leur métier est plutôt reconnu. On peut le penser, car si cela n'était pas le cas, l'entreprise en question ne s'acquitterait pas de la cotisation à l'association. Seulement 15 % des répondants à l'enquête de l'AFDCC sont pourtant directement rattachés à leur Direction Générale, signe d'une « affirmation » accomplie de la fonction *Credit* :

---

<sup>1</sup> Source : fascicule de présentation de la DFCG. Exemples de groupes de réflexion illustrant la vocation de la DFCG, « *faciliter le perfectionnement professionnel de ses membres* ». Document obtenu auprès de Frédéric Marcan.

<sup>2</sup> A. Abbot (2003), *op. cit.*

<sup>3</sup> Source : Enquête biennale 2004, *Le profil du credit manager*, partenariat AFDCC / *Accountemps* et *R.H.I. Management resources*. Document obtenu auprès de l'AFDCC.

*« Il faut savoir que credit manager, c'est un métier extrêmement reconnu et même renommé aux États-Unis et en Angleterre, à tel point que, bien souvent, le credit manager est membre du Comité de Direction... ce qui n'est pas le cas encore en France. » (Sébastien Gard)*

Le *credit manager* est généralement subordonné à un type de cadre qui relève d'un autre groupement professionnel, en l'occurrence la DFCG. Cette association professionnelle cependant, était à l'origine l'association des contrôleurs de gestion et non des Directeurs financiers : elle est l'héritière de l'Association Nationale des Contrôleurs de Gestion (ANCG), créée en 1964 et devenue DFCG cinq ans plus tard, en 1969. Frédéric Marcan précise toutefois que la population adhérente de la DFCG est surtout composée de Directeurs financiers, visiblement du fait que les contrôleurs de gestion sont rarement affublés du titre de « Directeur » dans l'entreprise :

*« On a un petit peu de contrôleurs de gestion, mais pas beaucoup, en général, ce sont quand même des personnes qui ont des postes de management, de responsabilités, d'encadrement d'équipes. » (Frédéric Marcan, DFCG)*

Sébastien Gard, Président de l'AFDCC en 2005, connaît bien la DFCG. Outre le partenariat ponctuel au travers duquel le terrain d'enquête associatif a été délimité (« *INTERCLUB* »)<sup>1</sup>, la DFCG et l'AFDCC font toutes deux partie du Groupement des Associations Professionnelles de la Finance (GPF). Mais, lorsqu'il l'évoque, la DFCG est spontanément décrite comme l'association groupant les seuls contrôleurs de gestion :

*« Je dis aux jeunes qui veulent faire du marketing d'aller à l'ADETEM, à ceux qui veulent faire du contrôle de gestion d'aller à la DFCG etc. Ça vous donne une ouverture sur votre réseau, qui va vous aider dans votre recherche d'emploi, qui va vous aider dans [La DFCG, ce ne sont pas les Directeurs financiers ?] Si aussi, oui. » (Sébastien Gard)*

En affectant la DFCG d'un territoire professionnel plus réduit qu'il ne l'est réellement, Sébastien Gard trace une « frontière défensive »<sup>2</sup>, justifie l'identité professionnelle dont il se réclame et qu'il compte bien, en tant que Président de l'AFDCC, faire reconnaître.

---

<sup>1</sup> Voir *supra* la présentation des terrains d'enquête.

<sup>2</sup> L. Deroche-Gurcel, « Préface », G. Simmel (1908), *Sociologie. Études sur les formes de la socialisation*, Trad. L. Deroche-Gurcel et S. Muller, Paris, PUF, Coll. « Sociologies », 1999.



## 2.2) « Affirmer » la fonction pour un « tissu économique sain »

Les décisions critiques arrêtées par la sphère dirigeante de l'entreprise au service de laquelle le « professionnel » estime mettre ses « capacités techniques individuelles »<sup>1</sup> peuvent, de son point de vue, en grever la pérennité à plus ou moins long terme. C'est ce qui doit justifier, on l'a vu plus haut, l'« affirmation » de la fonction et corollaire, la possibilité d'« avoir son mot à dire au Comité de Direction » (Denis Cassin, Frédéric Marcan) mais aussi, en certains cas, de « se mettre en réserve dans l'entreprise » (Frédéric Marcan).

La promotion du caractère stratégique d'une fonction vise bien à faire admettre la nécessité d'une utilisation optimale des talents qui s'y expriment mais que les entreprises emploient selon des modalités diverses, qui ne sont donc pas nécessairement efficaces. La pérennité de l'entreprise n'est cependant pas une fin en soi : la contribution professionnelle à sa performance est un enjeu plus large, qui intègre le tissu économique dans son ensemble. En d'autres termes, empruntés à Philip Selznick, l'enjeu a trait à « l'institutionnalisation »<sup>2</sup> de l'activité professionnelle. Dans tous les cas, et en particulier dans celui du *credit management*, la revendication d'une mission devant relever d'un certain type d'emploi s'appuie sur la mobilisation de valeurs morales, qui font écho à ce que les catholiques sociaux d'après-guerre appelaient le « bien commun national »<sup>3</sup> : la légitimité professionnelle est aussi légitimité à « indiquer ce qui est bon et juste pour l'individu et la société »<sup>4</sup>.

Les *credit managers* dont l'entreprise cotise à l'AFDCC travaillent principalement dans les secteurs de l'industrie, du commerce et de la grande distribution<sup>5</sup>. *Credit manager* est un « métier » de « niche », au sens où la mission qui le fonde est d'une importance stratégique variable selon le secteur d'activité de

---

<sup>1</sup> P. Naville (1956), *op. cit.*

<sup>2</sup> P. Selznick, *Leadership in administration. A sociological interpretation*. New York, Row, Peterson & Co, 1957.

<sup>3</sup> H. Weber, *Le parti des patrons. Le CNPF, 1946-1986*, Seuil, 1986.

<sup>4</sup> E. C. Hughes (1958), « Licence and mandate », *op. cit.* p. 100.

<sup>5</sup> Source : Annuaire 2005. Liste des membres par codes d'activité.

l'entreprise considérée, selon que la relation commerciale aux clients et fournisseurs est déjà, en elle-même, au cœur du procès de création de valeur :

*« Un credit manager, c'est un cadre financier qui se trouve en général dans une grande entreprise et qui doit s'occuper des relations financières clients, comment faire payer les clients, comment faire en sorte que les clients respectent les délais négociés... comment éviter que les clients deviennent des mauvais payeurs, repérer les clients qui sont dans des situations financières fragiles pour continuer à commercer avec eux sans perdre d'argent. C'est un métier de niche, qui concerne quelques entreprises, notamment les plus grosses. » (Jean-Luc Daniel)*

Le *credit management* est une activité de « niche », mais l'association professionnelle ne se donne pas moins vocation à promouvoir la fonction auprès de toutes les entreprises, de manière à les inciter à se doter d'une fonction *Credit* :

*« On voudrait que toutes les entreprises aient une fonction Credit, comme une fonction qui va de soi, quelle que soit leur branche... c'est leur intérêt, ça c'est sûr ! Toutes les entreprises, dès l'instant où elles ont un client ou un fournisseur, ont intérêt à avoir une fonction Credit parce que mieux elles minimisent le risque client, optimisent les délais, mieux c'est pour elles ! Notre objectif, c'est de montrer en quoi le métier est utile à l'entreprise. » (Jean-Luc Daniel)*

*« L'association, sa première mission, c'est la reconnaissance du métier, expliquer en quoi il sert à l'entreprise... on fait aussi du lobbying auprès des pouvoirs publics, on explique au Ministère des PME, de l'économie, aux députés, quelle est son utilité publique. » (Sébastien Gard)*

Les *credit managers*, en concourant à la pérennité financière des entreprises, contribue à l'assainissement de la sphère des échanges économiques : le métier est d'« utilité publique ». Invoquer la viabilité du tissu économique est entreprise de justification du « lien de nécessité », réputé « absolu et permanent », qui « attache »<sup>1</sup> certaines tâches à la profession, qui en revendique alors le monopole d'exercice. Mais, précise Andrew Abbot, ce lien est par essence versatile, et cette versatilité procède souvent d'éléments extérieurs, qui obligent les professions à redéfinir leurs rapports réciproques<sup>2</sup>. Le contexte dans lequel les techniques anglo-saxonnes de la gestion du poste-client furent importées sur le territoire national par quelques pionniers est, à ce titre, particulièrement éclairant. C'est le contexte économique des années 1980 qui justifia la prise en charge spécifique, spécialisée

---

<sup>1</sup> P. M. Menger (2003), « Introduction », P. M. Menger (dir.), *op. cit.*

<sup>2</sup> A. Abbot (2003), *op. cit.*

ou, pour le dire encore autrement, « professionnelle », de la gestion du risque-client, encore partagée entre commerciaux, juristes et financiers. La conjoncture avait rendu impérative la création d'un poste dont la mission était de garantir ce qui, en langage marxiste, pourrait être nommé « la réalisation monétaire du taux de profit » des entreprises. Le Secrétaire de l'association, qui était lui-même cadre commercial à l'époque des faits, reste celui qui l'explique le mieux :

*« En 1980-1981, il y a eu l'encadrement du crédit, donc les entreprises ont obtenu des financements de plus en plus difficilement, ce qui a démultiplié le recours au crédit inter-entreprises. Les entreprises préféraient s'arranger entre elles en quelque sorte, s'accordant des délais de paiement plus longs... mais lorsque les entreprises financent leurs clients, elles leur font crédit, elles font le métier de la banque, c'est-à-dire qu'elles ne savent pas le faire, ce n'est pas leur métier, ce n'est pas organisé et on ne sait pas forcément inclure le délai de paiement dans le prix de revient... c'est pour ça que le crédit inter-entreprises est porteur d'un taux de défaillances important et on s'est aperçu en 1985 que de plus en plus d'entreprises devenaient défaillantes, on en était à près de quatre-vingt mille dépôts de bilan, c'était catastrophique ! [...] C'est à cette époque que les effectifs de l'AFDCC ont explosé parce qu'il y avait une sinistralité très forte et il fallait réfléchir ensemble. » (Jean-Luc Daniel)*

Pour que le métier remplisse sa mission « *d'utilité publique* » (Sébastien Gard), encore faut-il, du point de vue associatif, que la gestion du poste-client relève du « professionnel » typique, soit d'un *credit manager* dont le champ d'action et de responsabilité embrasse l'entreprise dans son ensemble. C'est que, une fois encore, la nécessité de « *réfléchir* » aux moyens à mettre en œuvre pour « *prévenir* » l'éventuelle défaillance de l'entreprise cliente ne se traduit pas obligatoirement, au sein de l'entreprise considérée, par l'« affirmation » de la fonction. Toutes les entreprises sont confrontées au risque-client, mais toutes ne définissent pas de politique *credit*. Or, s'il faut que « *toutes les entreprises aient une fonction Credit, comme une fonction qui va de soi* » (Jean-Luc Daniel), c'est que la professionnalisation de cette activité de travail est la meilleure garantie d'une reconnaissance de la « *déontologie* » que l'autorité associative véhicule. Autorité qui défend effectivement une conception propre de l'exercice de la profession de *credit manager* (« *on ne tue pas un fournisseur* » ; « *on n'assassine pas un client* »), mais à laquelle les adhérents seuls sont assujettis (volontaires) :

*« On voudrait que la fonction Credit soit bien structurée dans les entreprises, bien sûr, mais ça veut aussi dire qu'elles ne font pas*

*n'importe quoi vis-à-vis du débiteur. Le credit manager recouvre les créances, mais ce n'est pas seulement obtenir son argent... il faut aussi garder le client, avoir une relation de confiance avec lui, ne pas l'assassiner ! Dans le métier, on pourrait aussi dire "si je veux optimiser ma trésorerie, il faut que je fasse payer mes clients le plus vite possible et que je paie mes fournisseurs le plus tard possible", eh bien, ça, déjà, ce n'est pas citoyen, mais ce n'est pas non plus viable à terme et nous, on dit "la loi dit que le délai de paiement c'est 30 jours, on l'applique quand on relance, mais aussi quand on est client". C'est une question de déontologie, on doit défendre ça en tant que professionnels parce que derrière, on assainit l'ensemble de l'économie, ce n'est pas le profit immédiat que l'on doit chercher : tuer un fournisseur c'est profitable tout de suite mais après, ça devient plus compliqué. » (Jean-Luc Daniel)*

Du fait que le poste occupé peut suffire à octroyer à l'occupant la qualité de « professionnel », une fonction *Credit* « affirmée », dont est reconnu le caractère stratégique pour l'entreprise, est tenue par un « professionnel » de la gestion du poste-client :

*« Ceux qui sont recrutés comme credit manager sont de fait des professionnels, sans quoi ils n'auraient pas été recrutés... alors après, qui de la poule ou de l'œuf... » (Jean-Luc Daniel)*

Dès lors, et idéalement, le Directeur *credit* Groupe, « professionnel » typique, a légitimité à participer aux orientations stratégiques de son entreprise, mais aussi à exercer son métier d'une manière irréductible aux injonctions dirigeantes. Dans la mesure où le savoir « expert » se construit dans la confrontation entre pairs au sein de l'espace associatif, le « professionnel » en question devra adhérer à l'AFDCC, du moins s'il souhaite bien faire son métier. Mais, s'il adhère au groupement, alors le « professionnel » répond de « *l'honneur de la profession* », « *l'adhésion valant approbation à ce code de déontologie* »<sup>1</sup>. Pour cette raison, l'assainissement du tissu économique ne suppose pas seulement de rationaliser le rapport aux clients et aux fournisseurs. À ce stade, la sphère dirigeante peut très bien considérer qu'il est dans son intérêt d'« *assassiner un client* », de « *tuer un fournisseur* » ou qu'il est nuisible d'essayer de permettre au débiteur « *malheureux, mais de bonne foi, de rétablir ses affaires* »<sup>2</sup>. Cet assainissement présume encore qu'il soit laissé toute latitude au « professionnel » du *credit management* pour la détermination de ce

---

<sup>1</sup> Source : « *déontologie* » de l'AFDCC.

<sup>2</sup> Source : Article 2c de la « *déontologie* » de l'AFDCC.

que doit être une relation commerciale, en matière de laquelle l'association fait autorité.

### 2.3) *La certification pour « asseoir » un métier mal identifié*

« On souhaite plus d'indépendance, une meilleure reconnaissance, un statut plus élevé, une ligne de partage plus nette entre les membres de la profession et les autres, et plus d'autonomie dans le choix des collègues et des successeurs. Pour que ces changements de statut soient reconnus dans notre société, il faut que soit créée une formation universitaire préparant à la profession »<sup>1</sup>. Le premier entretien avec Jean-Luc Daniel, le Secrétaire Général de l'AFDCC, date du 30 mai 2005. Le second du 6 avril 2006. Entre ces deux dates, le métier de *credit manager* a évolué vers une reconnaissance accrue.

En mai 2005, la structure permanente de l'AFDCC en était encore à « rassembler les pratiques » existantes, à les classer aussi, en vue de produire un « référentiel formation » (Jean-Luc Daniel), c'est-à-dire de définir le contenu d'un enseignement ouvrant droit à certification. En avril 2006, cette « course au statut »<sup>2</sup> était sur le point d'être achevée. Le Master (Bac +5) en *credit management*, délivré par l'École Supérieure de Commerce et de *Management* (ESCEM) Tours-Poitiers, accrédité par la Conférence des Grandes Écoles et dès lors, inscrit au Répertoire National des Certifications Professionnelles<sup>3</sup>, devait ouvrir en mars de l'année suivante (2007). Toutes les formations non-diplômantes délivrées par l'AFDCC, lesquelles, jusque-là, étaient seulement « reconnues par le marché » (Jean-Luc Daniel), y sont intégrées, si bien que le Master peut être suivi en formation initiale ou continue, et participe aussi d'une démarche de Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) des cadres en activité. C'est en ce sens qu'il vient « asseoir » (Jean-Luc Daniel) un métier encore mal identifié.

---

<sup>1</sup> E. C. Hughes (1963), « Les professions établies », *op. cit.* p. 113.

<sup>2</sup> *Ibid.* p. 115.

<sup>3</sup> La Commission Nationale de la Certification Professionnelle s'est substituée, dans le cadre de la Loi de modernisation sociale (2002) à la Commission Technique d'Homologation (CTH), qui avait vocation à valider les titres scolaires délivrés dans le cadre de la formation continue.

Toutes les associations ont initié, et initient encore, la mise en place de certifications en partenariat avec les Écoles, l'Éducation Nationale ou les Ministères du Travail et de l'Industrie<sup>1</sup>, participant toujours, de près ou de loin, à la définition des contenus de l'enseignement. Le diplôme est l'élément premier de la « dignité »<sup>2</sup> de l'activité de travail qu'il s'agit de transformer en profession, mais aussi de la légitimité de la place du territoire professionnel dans la division sociale du travail. La reconnaissance de l'activité de *credit manager* en « métier » est conditionnée par l'existence d'une certification, qui en cristallise les frontières et l'officialise :

*« Nous sommes sur de la finance qui est peu enseignée parce que ce n'est pas "noble", ce ne sont pas les fusions-acquisitions, les rapprochements inter-entreprises, monter un LBO<sup>3</sup>, tous les instruments financiers qui existent par la banque etc. Nous sommes plutôt sur de la finance d'exploitation, avec les mains dans le cambouis ! Il n'y a pas d'enseignement de type supérieur, c'est ce que nous sommes en train de rattraper... pour asseoir la profession. [...] Il y a un DESS en marketing, ça signifie que c'est un métier que l'on peut exercer si l'on a fait une formation Bac +5, c'est reconnu par l'État, ça passe par la Commission des Titres et ça, ça veut dire que le diplômé a des compétences, et que le métier, c'est mettre ces compétences-là au service de l'entreprise qui vend quelque chose... bon, eh bien pour nous, c'est pareil : pour faire exister le métier en tant que tel, il faut que l'on passe dans le répertoire des titres et des diplômes... [...] le répertoire nous impose de définir – puisque l'on crée un métier, en fait c'est ça, on crée un métier... si l'on est reçu, on valide le métier de credit manager. » (Jean-Luc Daniel, mai 2005)*

Pour « créer le métier », l'autorité associative « rassemble », centralise les techniques et les pratiques de travail existantes. C'est la récurrence des problèmes et l'occurrence des expériences réussies qui permettent l'objectivation, la formalisation de la pratique en un socle de connaissances de base, dont la maîtrise est alors retenue comme condition indispensable à la pratique du métier. La base cognitive de chaque spécialité gestionnaire est, au moins en partie, une sélection

---

<sup>1</sup> La DFCG, entre autres exemples, a tout récemment initié la création des Masters « Audit interne et contrôle de gestion » et « Banque et ingénierie financière » à l'ESC Toulouse (mars 2005). L'association DCF (commerciaux), si l'on en croit Élise Digard, la Déléguée Générale de l'association, a également « impulsé la création du BTS Force de Vente » et « participé aux référentiels » du diplôme. Des membres font enfin « partie du jury de certaines écoles » (Élise Digard).

<sup>2</sup> Expression empruntée à Axel Honneth, A. Honneth, *La lutte pour la reconnaissance*, Paris, Le Cerf, 2000.

<sup>3</sup> Le *Leverage Buy-Out (LBO)* est une opération de rachat d'une société, par recours à l'emprunt.

de pratiques pionnières retenues pour s'être révélées efficaces à différents états du champ de l'entreprise et de production de la norme de droit. Le groupement professionnel repère et met en forme théorique les pratiques identifiées comme occurrentes et opératoires, en déduit un « référentiel » technique qui devient l'objet de l'enseignement. La création du diplôme associé à la pratique du *credit management* impose en effet de définir le contenu du métier et les capacités qu'il requiert :

*« On est l'institution référence du métier, l'institution qui centralise l'ensemble des bonnes pratiques professionnelles qui font le métier de credit manager. En tant que professionnels du credit management, on sait quand même ce que c'est que ce métier ! Nous, la structure permanente, on rassemble toutes les techniques, notamment celles qui sont produites dans les groupes de travail, on regarde aussi ce qui se fait à l'extérieur, [...] on est en veille sur tout ce qui bouge, notamment au niveau des lois qui ont une influence sur le métier, il y a des règles qu'il faut connaître si l'on veut bien faire son métier... avec ça, on produit un référentiel... pour faire l'enseignement, il faut déjà que l'on ait défini ce qui se fait de mieux au niveau du métier ! Et pour ça, on fait aussi de l'audit, on vient de l'entamer, c'est dire : "je vais dans une entreprise, je regarde comment existe sa fonction Credit"... tout ça pour ensuite pouvoir dire : "voilà les compétences qu'il faut pour faire le métier, voilà la formation que les gens doivent avoir". » (Jean-Luc Daniel, mai 2005)*

L'objectivation des pratiques, des contenus du travail associé à la mission du *credit manager*, est ce qui détermine le contenu des formations qui préparent à la pratique du métier. Théoriquement, la « licence »<sup>1</sup> est un titre dont la possession autorise l'exercice de la profession : l'association met en place des certifications qui délimitent le périmètre d'exercice du métier et définissent les règles qui le sous-tendent. Typiquement, seuls les titulaires de la « licence » sont habilités à exercer l'activité, à accomplir le « mandat » qui correspond à la « licence » obtenue. Mais ici, c'est au contraire l'entreprise de construction d'une « licence » qui permet la formalisation et la légitimation d'un « mandat » accompli jusque-là par des professionnels sans titre.

Le diplôme permet la transformation officielle de l'activité en métier. Il autorise aussi la limitation de l'accès à celui-ci : du point de vue de l'AFDCC, le *credit manager* doit, en principe, être diplômé en *credit management*, et l'entreprise devrait nommer à ce poste les seuls certifiés. D'une entreprise à l'autre

---

<sup>1</sup> E. C. Hughes (1958), « Licence and mandate », *op. cit.*

cependant, la profession que chacun des membres déclare au groupement ne renvoie pas aux mêmes contenus, ni aux mêmes titres ou intitulés de poste<sup>1</sup>. Et dans la mesure où le titre vient « asseoir » la profession, aucun professionnel, aucun expert ne le possède, de sorte qu'il s'agit aussi, à travers la certification, de créer des critères d'évaluation à partir desquels les « confrères » pourront se juger et se reconnaître.

Dans une entreprise, le *credit manager* peut être désigné par le terme « responsable crédit », « analyste crédit » ou « chargé de recouvrement », mais ces trois intitulés peuvent, dans une autre, correspondre à une sous-spécialité du *credit management*, le spécialiste étant alors subordonné à un *credit manager*. Ici, le *credit manager* sera subordonné à un Directeur financier et n'effectuera que certaines des tâches qui, du point de vue de l'association, relèvent de la fonction, là, il sera le Directeur d'une fonction « affirmée ». Ce même Directeur peut encore être affecté du titre de « responsable crédit », tandis qu'ailleurs le *credit manager* est en fait subordonné à un Directeur, financier ou... *credit*. Autre configuration possible, le Directeur *credit*, membre de la Direction Générale, peut être affecté du titre de *credit manager*, titre qui dans une autre entreprise décrit un poste de subordonné. C'est dire que l'intitulé du poste masque le contenu réel du travail et le niveau hiérarchique de son occupant et qu'un même intitulé souffre différentes situations de travail. Or, les *credit managers* se déclarent à l'association en fonction de la dénomination usitée dans l'entreprise pour désigner les tâches qui relèvent de leur responsabilité et selon le rang hiérarchique qui y est associé. Précisément, l'AFDCC admet qu'« il est difficile, pour cette catégorie, d'identifier un rattachement hiérarchique-type »<sup>2</sup>. Dans ces conditions, créer une certification solidaire de l'exercice du métier, c'est y mettre de l'ordre, proposer une forme de division technique du travail devant s'appliquer partout de la même façon :

*« La pratique n'ayant jamais été enseignée en École ou en Fac, les gens qui se revendiquent de la qualification de credit manager ont du mal à se positionner dans l'entreprise, il n'y avait rien qui dise que vous pouviez prétendre à tel ou tel poste... mais justement, le répertoire des titres et des diplômes nous impose de définir exactement la fonction, de réécrire les définitions de fonctions, qu'il faut lier à des enseignements. Donc, on*

---

<sup>1</sup> Source : enquête biennale 2004, *Le profil du credit manager*, partenariat AFDCC / Accountemps et R.H.I. Management resources. Document obtenu auprès du Secrétariat de l'AFDCC.

<sup>2</sup> *Ibid.*



*dit “le credit manager, c’est niveau Bac +5”, et ça va correspondre à des enseignements, des compétences et des savoir-faire... on a décliné ainsi tous les métiers du credit management... vous avez le credit manager, le responsable recouvrement, l’analyste crédit, le chargé de recouvrement et l’assistant credit manager, voilà en gros les quatre ou cinq métiers du credit management... le credit manager, c’est le patron, et ensuite on décline les fonctions de ses subordonnés... le diplôme, la VAE ça nous a obligé à structurer l’approche métier et après, l’étape suivante, c’est aller voir l’ANPE, l’APEC, de façon à ce qu’ils changent leurs définitions de la fonction parce que... je ne sais pas comment elles ont été faites, mais bon, à partir du moment où, nous, on les re-calibre.... »*  
(Jean-Luc Daniel, avril 2006)

L’investissement dans les parcours de Validation des Acquis de l’Expérience (VAE), qui suppose l’existence d’un diplôme à partir duquel valider l’expérience, est ainsi ce qui permet d’ordonner la profession et les termes de la division du travail en son propre sein. C’est aussi acter un exercice qui, dorénavant, ne saurait relever du premier venu, mais encore « débarrasser le métier de ceux qui ne sont pas assez mobiles pour suivre le changement »<sup>1</sup>. À partir du moment où existe une certification liée au métier, n’importe qui ne peut plus l’exercer et l’association renforce son rôle, même informel, d’instance régulatrice du marché du travail professionnel :

*« Notre démarche de VAE permet de cadrer les gens : si quelqu’un dit “je prétends être un credit manager”, nous on va pouvoir dire “ah oui ? eh bien venez donc valider votre expérience”, on fait passer des évaluations et on dit “ ça, ça va, ça, ça va, ah non, là, ça ne va pas, il faut passer tel module”... nos formations professionnelles vont s’intégrer au référentiel Master... nos cycles, c’est comme des briques que l’on met au niveau du Master, quelqu’un qui a suivi des formations chez nous accumule des Unités de Valeurs, des UV... un exemple : je prends quelqu’un qui a travaillé cinq ans dans un poste, qui a un niveau Bac +2 et qui dit “j’ai travaillé cinq ans dans un poste et j’estime que j’ai un vrai savoir-faire”, on va lui faire passer une VAE et on va lui dire “vous avez Bac +2, compte tenu de votre expérience, vous êtes maintenant à Bac +3, donc si vous voulez accéder à la formation, il faut être Bac +4, donc il vous reste un niveau à passer, soit vous la repassez à l’École dans le cadre d’une formation adaptée, soit vous venez par l’association, soit il vous faut d’autres expériences plus enrichissantes et vous repassez une VAE dans un an ou deux”... donc dans le cadre de la VAE, on va pouvoir dire “soit vous avez assez d’expérience pour postuler à tel niveau, soit vous ne l’avez pas mais en suivant telle et telle formation chez nous, vous pourrez entrer dans l’École à tel niveau. La VAE ne*

---

<sup>1</sup> E. C. Hughes (1951), « Le travail et le soi », *op. cit.* p. 77.

*donne qu'un bout du titre, parce qu'il faut une thèse professionnelle et ça, l'expérience ne le remplace pas. » (Jean-Luc Daniel, mai 2005)*

La mise en place d'un « *label formation* » (Sébastien Gard) apparié à la pratique du *credit management* l'identifie et la structure en métier, en formalise les règles d'exercice et instaure une barrière à l'entrée. Le fait que les professeurs sont des praticiens introduit enfin une parcelle de contrôle quant aux conditions auxquelles sont décernées les certifications. De même que Muriel Manset (ANDCP) enseignait une pratique qu'elle découvrait encore en 1975, Sébastien Gard, qui a débuté en 1998 comme assistant *credit manager* et qui est devenu *credit manager* en 2000, donne dès l'année suivante des cours ponctuels d'initiation aux étudiants de l'Institut de Gestion de Rennes (IGR).

### **Conclusion :**

Les cadres, à l'inverse des ingénieurs diplômés, sont identifiés comme tels parce qu'ils occupent (ou ont occupé), dans la division technique du travail salarié, des postes authentifiés, classés « cadres », et non parce qu'ils sont titulaires d'un titre scolaire dont l'attribution serait encadrée par la loi et contrôlée par la communauté de métier. La valeur accordée aux actes techniques qui constituent le poste de travail en niveau de qualification implique l'exigence d'un certain niveau de diplôme pour l'occuper, mais, selon les branches, les mêmes actes de travail peuvent relever de postes accessibles avec un niveau de diplôme différent. Un même contenu de travail renvoie à des titres de postes et des niveaux hiérarchiques variables d'une entreprise à l'autre et inversement. Le Directeur *Marketing* qui n'aurait aucun diplôme de formation initiale, ni ne connaîtrait aucune des organisations représentant les « professionnels » de son activité, peut, comme le simple employé d'un service *marketing* dont il aurait la responsabilité, se revendiquer « professionnel » du *marketing*.

La professionnalisation « à l'anglo-saxonne » des cadres fonctionnels se heurte donc aux spécificités du système français des relations professionnelles. « Professionnalisation » y est en effet un terme ambigu<sup>1</sup>, qui recèle plusieurs

---

<sup>1</sup> M. Maurice, « Propos sur la sociologie des professions », *Sociologie du travail* numéro spécial *Les professions*, n°2, juin 1972.

significations, touchant tantôt aux capacités du travailleur, tantôt à l'activité de travail. La « professionnalisation » peut décrire l'ascension linéaire d'un salarié à l'intérieur d'une hiérarchie conventionnelle de postes conçus, au sein d'une branche d'activité, à partir du fractionnement du processus de production et c'est en ce sens que Pierre Naville l'entendait<sup>1</sup>. Mais la « professionnalisation » désigne également l'accès d'une activité de travail quelconque à un statut encadré et protégé : mieux reconnue, elle devient aussi accessible sous conditions auparavant inexistantes. Nombre d'activités de travail manuel et / ou traditionnellement peu valorisés accèdent à la « dignité » par voie de certifications<sup>2</sup>. Ces certifications ont les limites de leurs avantages : elles sont plus directement associées à un type d'emploi, du moins en principe, mais sont généralement dépourvues de sens en dehors des branches ou même des entreprises ayant initié leur création. La professionnalisation des emplois de cadre « fonctionnel » a, au contraire, vocation à transcender la segmentation du marché du travail en secteurs d'activité, mais le fait d'être titulaire de la certification associée à la pratique de la profession, qui relève de l'enseignement supérieur, n'ouvre pas mécaniquement sur l'occupation de droit d'un certain type de poste.

Le regroupement associatif de salariés occupant des types d'emplois similaires, la convergence de leurs pratiques au sein de cet « *espace de neutralité* » (Jean-Luc Daniel, AFDCC) et la mise en place de certifications scolaires restent les supports privilégiés de l'exclusion du profane de l'univers « professionnel ». Ils souffrent la légitimité à exercer une activité subordonnée d'une manière qui ne se réduit pas aux « ordres venus d'en haut » : les « professionnels » défendent « *une certaine manière de concevoir le métier* » (Arnaud Lefrot, ANDCP), qui les fonde en « communauté pertinente »<sup>3</sup>. Par son existence même, l'association professionnelle inscrit l'exercice d'une activité de travail dans une dimension communautaire qui transcende les frontières d'une entreprise particulière, participe à la régulation des marchés du travail et des produits. Mouvement de restauration, nécessairement imparfaite, de l'idéal du travail indépendant, qui

---

<sup>1</sup> P. Naville (1956), *op. cit.*

<sup>2</sup> F. Piotet (2002), *op. cit.*

<sup>3</sup> D. Segrestin, « Les communautés pertinentes de l'action collective », *Revue Française de Sociologie*, XXI, 1980, pp. 171-203.

repose sur une division sociale du travail et se construit dans le rapport sans cesse renouvelé aux groupes concurrents d'une part et, d'autre part, à l'acteur dirigeant, qui contrôle les procès d'allocation et d'organisation du travail.

## CHAPITRE II : COTATION DU DIPLÔME ET PLACEMENT DES DIPLÔMÉS : L'A2IST ET L'AI ENSEA

Les ingénieurs se distinguent des « cadres non-ingénieurs »<sup>1</sup>, du fait que le terme « ingénieur » désigne à la fois une situation professionnelle et une certification scolaire, tandis qu'il n'existe pas de diplôme de « cadre », qui donnerait accès à la « profession de cadre ». Une multitude de professions, presque toutes accessibles sans certification, sont classées, catégorisées au statut cadre, parmi lesquelles la profession d'ingénieur. « Cadre » est un statut d'emploi (salarié) mais « ingénieur », une profession. Une profession qui n'est cependant pas réglementée. Seul le titre d'ingénieur diplômé est protégé depuis la loi du 10 juillet 1934 et, selon l'expression de Georges Ribeill, « les autodidactes sont de la partie »<sup>2</sup> : n'importe quel salarié peut se prévaloir du titre d'ingénieur ou occuper un poste d'ingénieur sans être diplômé d'aucune école. L'embarras du Conseil National des Ingénieurs et Scientifiques de France<sup>3</sup> (CNISF) pour décrire les critères à partir desquels un salarié peut se réclamer de la profession d'ingénieur et, partant, intégrer son Répertoire des Ingénieurs Français<sup>4</sup>, éclaire les termes du problème : « *le fait de tenir un poste correspondant à un métier d'ingénieur permet de considérer que celui qui tient ce poste mérite d'être considéré comme ingénieur* »<sup>5</sup>. En effet, le système français des relations professionnelles est tel que

---

<sup>1</sup> F. Jacquin, *Les cadres de l'industrie et du commerce en France*, Paris, Armand Colin, 1955.

<sup>2</sup> G. Ribeill, « Les associations d'anciens élèves d'écoles d'ingénieurs des origines à 1914. Approche comparative », *Revue Française de Sociologie*, XXVII, 1986, pp. 317-338.

<sup>3</sup> Le CNISF, auquel les deux associations investiguées (A2IST et AI ENSEA) sont affiliées parmi une centaine du même type, est l'héritier de la Société des Ingénieurs Civils de France (voir *supra* le descriptif du terrain d'enquête).

<sup>4</sup> Répertoire créé le 22 mars 1997 par le CNISF.

<sup>5</sup> Source : *La Charte d'Ethique de l'Ingénieur*, entérinée par l'Assemblée Générale du 12 mai 2001. Document obtenu auprès de Didier Assert, Délégué Général du CNISF, le 30 mars 2005.

« la classification, c'est la qualification »<sup>1</sup> : du poste de travail occupé se déduit la qualification de l'occupant. Le poste de travail fait le cadre « professionnel », il fait également l'ingénieur.

On l'a évoqué en introduction du chapitre précédent, la traduction d'une formation de degré supérieur en niveau qualification et statut d'emploi est tributaire des termes de la négociation collective entre les instances régulatrices des marchés du travail. L'État, la branche et l'entreprise s'interposent entre la formation et l'emploi pour définir la « valeur sociale » donnée aux « opérations techniques du travail »<sup>2</sup>, mais aussi le niveau et le type de diplôme qu'il est *a priori* nécessaire de détenir pour s'en acquitter convenablement. Aucune règle ne régit de manière formelle et permanente la relation entre un titre scolaire et une fonction ou un poste de travail dans l'entreprise<sup>3</sup>. Si les écoles d'ingénieurs sont classées sur une échelle de prestige, cette échelle n'a jamais été directement associée à des niveaux d'emploi et de qualification. Les associations d'anciens élèves les plus puissantes n'ont certes pas moins su ériger le placement de leurs diplômés à certaines places du marché de l'emploi au rang de norme, au moins tacite<sup>4</sup>. Mais, quoique les anciens élèves des écoles parmi les plus anciennes et prestigieuses soient, *de facto*, parvenus à obtenir, et à conserver, des « chasses gardées » sur le marché du travail, la « relation formation-emploi » reste en principe « introuvable »<sup>5</sup>, même pour les diplômés des meilleures écoles.

---

<sup>1</sup> A. Lyon-Caen, « Les systèmes de classifications professionnelles », *Travail et Emploi*, n°38, décembre 1988. Cité par F. Piotet, *La révolution des métiers*, Paris, PUF, Coll. « Le lien social », 2002.

<sup>2</sup> P. Naville, *Essai sur la qualification du travail*, Paris, Marcel Rivière, 1956.

<sup>3</sup> L. Boltanski et P. Bourdieu, « Le titre et le poste : rapports entre le système de production et le système de reproduction », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n° 2, mars 1975, pp. 95-108.

<sup>4</sup> Il faut distinguer ici les ingénieurs des Corps d'État des autres ingénieurs. Tout différencie l'ingénieur du Corps des Mines de l'ingénieur civil des Mines, qui n'est pas passé par Polytechnique. Le premier passe par la « grande porte », le second par la « petite » (selon l'expression d'Elie Cohen, 1988) : c'est dans les Corps que sont, encore aujourd'hui, sélectionnés et formés les dirigeants des grands groupes industriels et financiers. Voir, entre autres : E. Cohen, « Formation, modèles d'action et performance de l'élite industrielle : l'exemple des dirigeants issus du corps des Mines », *Sociologie du travail*, Vol. 30, n°4 – 1988, pp. 587-614.

<sup>5</sup> L. Tanguy (dir.), *L'introuvable relation formation-emploi, un état des recherches en France*, Paris, La Documentation française, 1986.

L'objet de ce chapitre est d'étayer l'hypothèse selon laquelle l'action associative des ingénieurs diplômés est une forme de dénégation de la subordination inhérente au contrat de travail. Le savoir qui fonde la profession d'ingénieur n'est pas, contrairement aux cadres « professionnels » étudiés au Chapitre I, le « produit objectivé d'une pratique »<sup>1</sup>. Les ingénieurs diplômés contestent aussi l'intrusion dirigeante dans la définition de leurs modes opératoires (c'est même là leur plus ancienne revendication<sup>2</sup>), mais ils le font au nom d'une expertise scientifique et parfois même d'un certain positivisme<sup>3</sup>. Revendication qui ne sera toutefois pas traitée dans ce qui suit. Car, à la différence des cadres « professionnels », qui créent des titres pour identifier, circonscrire et ordonner leur rôle dans l'entreprise, les ingénieurs peuvent défendre leur « qualité » à l'intérieur d'un espace des titres encadré et reconnu par l'État. Cette protection de l'appellation « ingénieur diplômé » déplace l'enjeu de l'action associative des anciens élèves ingénieurs, dont les termes intéressent plutôt la subordination des diplômés à « l'ordre collectif institué de la carrière et de la professionnalisation au sein de l'institution »<sup>4</sup>.

Au-delà de la norme qui ressortit à la négociation collective de branche, l'employeur décide seul de qui peut ou non occuper un poste d'ingénieur dans l'entreprise. Il est aussi en mesure d'affecter un ingénieur diplômé à un poste de travail qui ne correspond qu'imparfaitement au poste que celui-ci estime devoir occuper, du fait de la valeur qu'il accorde au diplôme qu'il possède. L'employeur a la possibilité d'employer un ingénieur diplômé à un poste de technicien, ce que prévoyaient d'ailleurs déjà les prémices de dispositions catégorielles introduits aux conventions collectives conclues dans la foulée des Accords de Matignon (1936)<sup>5</sup>. (1936)<sup>5</sup>. Or, un ingénieur diplômé qui occupe un poste de technicien est classé avec les techniciens dans la nomenclature des emplois, et non parmi les

---

<sup>1</sup> L. Boltanski (1982), *Les cadres. La formation d'un groupe social*, Paris, Éd. de Minuit, Coll. « Le sens commun », 1999.

<sup>2</sup> P. Lefebvre, *L'invention de la grande entreprise. Travail, hiérarchie, marché. France, fin XVIII<sup>e</sup> – début XX<sup>e</sup> siècle*, Paris, PUF, Coll. « Sociologie », 2003.

<sup>3</sup> À cet égard, l'ouvrage de Robert Germinet, (R. Germinet, *L'ingénieur au chevet de la démocratie*, Paris, Odile Jacob, septembre 2004, préface de G. Charpak) est une bonne illustration.

<sup>4</sup> F. Piotet (dir.) *La révolution des métiers*, Paris, PUF, Coll. « Le lien social », 2002.

<sup>5</sup> L. Boltanski (1982), *op. cit.*

ingénieurs. C'est sur ce point que se situe l'action associative des diplômés d'écoles d'ingénieurs concurrentes : optimiser la cotation du diplôme et obtenir le meilleur placement possible des diplômés sur le marché de l'emploi.

### **1) Les associations : structures réduites et moyens d'action limités**

Les deux associations d'anciens élèves ayant été l'objet d'une enquête de terrain, l'Association des Ingénieurs des Instituts Supérieurs de Technologie (A2IST) et l'Association des Ingénieurs de l'École Nationale Supérieure de l'Électronique et de ses Applications (AI ENSEA), n'ont pas exactement les mêmes statuts, ce qui peut éclairer la hiérarchie de leurs priorités. Contrairement à l'AI ENSEA, l'A2IST se donne pour objet statutaire « *la défense des intérêts matériels et moraux des ingénieurs IST* »<sup>1</sup> : l'A2IST est plus ouvertement « un syndicat de défense des droits et avantages que vaut le diplôme sur le marché du travail »<sup>2</sup>. Les deux associations ont néanmoins en commun la représentation de diplômés d'écoles à l'histoire singulière, et dont la valeur, dans le champ des écoles d'ingénieurs, est faible. C'est surtout le cas des IST, qui sont de création très récente et qui, à l'inverse de l'ENSEA, recrutent leurs élèves directement après le baccalauréat.

Ces structures associatives reposent, par ailleurs, sur l'action de quelques individus, qui n'ont de cesse de déplorer la faible propension à l'investissement associatif des diplômés. Dans ce contexte, l'affiliation au CNISF est ce qui permet l'accès aux informations relatives à la situation professionnelle des diplômés, la plus importante d'entre elles étant le « prix »<sup>3</sup> du diplôme sur le marché du travail.

---

<sup>1</sup> Source : Statuts de l'A2IST, Article 1<sup>er</sup>.

<sup>2</sup> G. Ribeill (1986), *art. cit.* ; « Profils des ingénieurs civils au XIX<sup>e</sup> siècle: le cas des centraux », *Les ingénieurs dans la société française (XIX<sup>e</sup> – XX<sup>e</sup> siècle)*, Paris, Éd. Ouvrières, 1985.

<sup>3</sup> E. C. Hughes (1951), « Le travail et le soi », *Le regard sociologique. Essais choisis. Textes rassemblés et présentés par Jean-Michel Chapoulie*, Paris, Éd. de l'EHESS, 1996.



### 1.1) Des écoles récentes et peu prestigieuses

Les cadres sont le produit historique du développement de l'industrie et des services. Leur accroissement numérique a résulté d'un choix contingent en faveur d'une organisation hiérarchique et bureaucratique du travail, en particulier dans l'industrie du début du XX<sup>e</sup> siècle. Mais l'ingénieur est une création du pouvoir royal ayant constitué, pendant un siècle (1750-1850), une profession scientifique de fonctionnaire, civil et militaire, dont « les responsabilités et les préoccupations [étaient] très éloigné[e]s des problèmes industriels »<sup>1</sup>. Jusqu'à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, l'application du savoir scientifique aux besoins de l'industrie française ne va pas de soi et, selon Terry Shinn, l'ingénieur n'est pas tenu pour figure essentielle, acteur de la production industrielle avant 1890<sup>2</sup>. Aux débuts de la III<sup>e</sup> République, l'industrie est encore une extension de la production artisanale, qui repose sur une hiérarchie nobiliaire de métiers<sup>3</sup>. Les premiers recensements articulés à l'activité de travail exercée opéraient une partition entre, d'une part, les ingénieurs du secteur privé, embauchés « à dose homéopathique »<sup>4</sup> et classés avec les « patrons », et, d'autre part, les ingénieurs d'État, relevant des « professions libérales », c'est-à-dire « intellectuelles »<sup>5</sup>. La figure de l'ingénieur de fabrication, salarié de sociétés anonymes, n'a pas encore supplanté l'ingénieur de conception, « sous-patron »<sup>6</sup> d'une entreprise personnelle.

La Société des Ingénieurs Civils de France (SICF), qualifiée par Georges Ribeill de « machine de guerre dressée contre le monopole des ingénieurs

---

<sup>1</sup> T. Shinn, « Des Corps de l'État au secteur industriel : genèse de la profession d'ingénieur, 1750-1920 », *Revue Française de Sociologie*, XIX, 1978, pp. 39-71.

<sup>2</sup> *Ibid.*

<sup>3</sup> G. Noiriel, *Les ouvriers dans la société française. XIX<sup>e</sup> – XX<sup>e</sup> siècle*, Seuil, 1986.

<sup>4</sup> G. Ribeill (1986), *art. cit.*

<sup>5</sup> À l'époque, les « professions libérales » désignaient en effet les professions « intellectuelles ». Voir : M. Descostes et J. L. Robert, « Un groupe social ambigu », M. Descostes et J. L. Robert (dir.), *Clefs pour une histoire du syndicalisme-cadres*, Paris, Les Éditions ouvrières, 1984.

<sup>6</sup> I. Kolboom, « Patronat et cadres : la contribution patronale à la formation du groupe des cadres (1936-1938) », *Le Mouvement social* n°121, octobre-décembre 1982, p. 72.

d'État »<sup>1</sup>, avait pourtant été constituée dès 1848, par une minorité de centraliens. Si l'École Centrale formait encore en majorité les héritiers d'industriels<sup>2</sup>, quelques centraliens se consacrèrent donc tôt à la question de l'emploi industriel des savoirs scientifiques, prêchant alors, et d'abord dans le désert, en faveur de ce qui sera, plus tard, la « mission prométhéenne »<sup>3</sup> de l'ingénieur. Ce sont les mutations de l'industrie française, à l'époque de la « Grande Dépression » (1873-1896), qui conduisirent les industriels et les pouvoirs publics à investir dans la recherche en science appliquée. C'est qu'alors « il n'[était] plus possible de se contenter de simples techniciens, si compétents [fussent]-ils »<sup>4</sup>. Arts et Métiers avait durci les conditions d'admission des élèves dès 1899, jusqu'à ce que fût institué, en 1907, le brevet d'Ingénieur Arts et Métiers. Une cinquantaine d'écoles spécialisées et reconnues par l'État furent créées entre 1900 et 1940<sup>5</sup>, créations ayant aiguisé la concurrence sur le marché des diplômes, mais donnant aussi la mesure des besoins industriels d'alors en matière d'application des savoirs scientifiques, notamment dans les secteurs en expansion (caoutchouc, chimie, électricité...).

Les écoles dont les ingénieurs représentés par les associations étudiées sont diplômés auraient pu intégrer ce champ statistique (1900-1940), à quelques années près. L'Institut Catholique des Arts et Métiers (ICAM), dont relèvent les Instituts Supérieurs de Technologie (IST), fut créé à Lille en 1898, à l'instigation de jésuites et d'industriels du Nord. Les données à disposition, quoique lacunaires, indiquent que l'ICAM obtint très difficilement, en 1935, l'habilitation à délivrer le titre d'ingénieur diplômé auprès de la Commission des Titres, instaurée l'année précédente<sup>6</sup>. L'École Nationale Supérieure d'Électronique et de ses Applications (ENSEA), héritière d'un établissement technique qui fut créé en 1941, célébra le cinquantenaire de son habilitation à délivrer le diplôme d'ingénieur en 2002.

---

<sup>1</sup> G. Ribeill (1986), *art. cit.*

<sup>2</sup> P. Bourdieu et M. de Saint-Martin, « Le patronat », *Actes de Recherche en Sciences Sociales*, 20-21 / 1978, pp. 3-82.

<sup>3</sup> G. Groux, *Revue CFDT-cadres* n°409, avril 2004.

<sup>4</sup> T. Shinn (1978), *art. cit.*

<sup>5</sup> Source : La Documentation Française, « Les écoles d'ingénieurs », *Notes et études documentaires* (4045-4047), décembre 1973. Cité par L. Boltanski (1982), *op. cit.* p. 121.

<sup>6</sup> Source : *Historique de l'ICAM*. Document librement accessible sur le site Internet de l'École.

L'A2IST existe depuis 1994 et groupe les diplômés des IST, qui sont au nombre de quatre sur le territoire métropolitain : l'IST Nord (Lille), l'IST Midi-Pyrénées (Toulouse), l'IST Vendée (La Roche-sur-Yon) et l'IST Bretagne (Vannes). Le premier IST à voir le jour fut l'IST Lille, créé en 1991 à l'instigation conjointe d'une organisation professionnelle, la FIM (Fédération des Industries Mécaniques), et des dirigeants de l'ICAM. Le Président de la FIM s'était régulièrement prononcé, du moins à l'en croire<sup>1</sup>, en faveur d'une formation des ingénieurs par voie de l'apprentissage, qu'il tenait pour mieux adaptée aux besoins des Petites et Moyennes Entreprises (PME) mandantes de son organisation professionnelle. Cette initiative s'inscrit dans le contexte du rapport Decomps (1989), haut fonctionnaire du Ministère de l'Éducation Nationale, favorable à la formation des ingénieurs par l'apprentissage. À cette même époque, apparurent aussi les Instituts Techniques d'Ingénieur de l'Industrie (ITII, dits IT2I).

Ces Instituts, estampillés « *Nouvelles Formations d'Ingénieurs* »<sup>2</sup>, sont le produit de partenariats régionaux entre les organisations territoriales de l'Union des Industries et Métiers de la Métallurgie (UIMM) et différentes universités ou écoles. L'IST Vendée naît ainsi en 1994 d'un partenariat entre l'UIMM Vendée, dont les dirigeants assurent aujourd'hui avoir été séduits, à l'époque, par le système des *Fachhochschulen* allemandes qu'ils venaient de visiter<sup>3</sup>, et l'ICAM Nantes. Dans ces Instituts, la formation se déroule exclusivement en alternance, soit dans le cadre de l'apprentissage, soit dans celui de la formation continue. Sylvain Portal et François Cosquet, les deux enquêtés de l'A2IST, sont tous deux diplômés de l'IST Midi-Pyrénées, le premier en apprentissage (2003), le second en formation continue (1998), après dix ans d'une carrière de technicien dans le secteur aéronautique. D'après François Cosquet, Président de l'A2IST au moment

---

<sup>1</sup> Source : intervention du Président de la FIM, lors de la Table d'échanges du « Club M2I », observée le 16 juin 2005 à Lille.

<sup>2</sup> Les IST ne sont pas soumis au même régime que l'ENSEA, l'autre école enquêtée. « *Nouvelles Formations d'Ingénieurs* », l'habilitation qui leur est délivrée est renouvelable tous les cinq exercices : « *dans le cas des NFI, dont le caractère non pérenne a été souvent souligné, en raison de l'évolution du marché de la formation continue, la Commission des Titres d'Ingénieur a pris le parti de délivrer des habilitations pour une durée de cinq promotions* » (Source : « CTI. Références et orientations. La nouvelle doctrine de la CTI », juin 1995).

<sup>3</sup> Source : *Entrep'IST*, n°13, « Spécial dix ans de l'IST Vendée », janvier 2005. Document disponible sur le site Internet de l'A2IST.

de l'enquête, les IT2I venaient effectivement pallier un manque en « *ingénieurs de terrain* » :

*« Les IT2I, ça a été créé par l'UIMM, ils se sont rendus compte qu'il n'y avait pas assez d'ingénieurs de terrain, les ICAM et les Arts et Métiers faisaient trop de théorie et pas assez de pratique »* (François Cosquet, 45 ans, ingénieur IST, Président de l'A2IST)

Le patronat industriel appelait donc de ses vœux des ingénieurs ayant faculté à ne pas s'égarer « *dans les méandres de leurs concepts abstraits ou leurs équations mathématiques* »<sup>1</sup>, des ingénieurs plus proches du « *terrain* » que les ingénieurs issus d'Arts et Métiers ou de l'ICAM, diplômés d'écoles dites « classiques ». Mais, si les ingénieurs des IST conquièrent le droit à se revendiquer « ingénieurs diplômés », ce fut au prix d'un travail de conviction de plusieurs mois, entrepris auprès de la Commission des Titres. Car, entre mars et juillet 1994, les membres de la Commission se refusèrent à délivrer à l'IST Vendée l'habilitation à décerner le titre d'ingénieur diplômé<sup>2</sup>. Un « édit »<sup>3</sup> de François Cosquet (A2IST) évoque les termes de l'enjeu :

*« Avec un recul de plus de dix ans et l'évolution des ingénieurs IST, il est clair que la formation par alternance ne peut que se développer. Les mentalités et les clichés évoluent pour laisser place à la reconnaissance de nos compétences. »* (François Cosquet, A2IST)

On voit bien, ici, ce à quoi renvoient les « *mentalités et les clichés* » : la formation proposée par les IST, axée sur la pratique industrielle et l'encadrement technique, est trop peu abstraite pour être digne d'un ingénieur diplômé. Mais, les critères de cette dignité sont jugés surannés, cette formation étant une demande des employeurs, dont la satisfaction est régulièrement scandée par les responsables de l'organe de communication de l'association.

Dans ce contexte, l'adhésion de l'A2IST au CNISF, effective depuis 2003, est indispensable : elle institue une sorte de brevet de noblesse. Figurer au répertoire des associations membres du CNISF, au même titre que l'association des anciens de l'École Centrale des Arts et Manufactures de Paris par exemple,

---

<sup>1</sup> Source : Reportage France 3 région (Nord), mardi 10 avril 2007. Interview de F. Demeyere, Directeur industriel des Meubles Demeyere (750 salariés). Extrait diffusé sur le site Internet de l'A2IST.

<sup>2</sup> Source : *Entrep'IST*, n°13, janvier 2005.

<sup>3</sup> Source : *Entrep'IST* n°14, mai 2005.

nivelle les différentiels de prestige entre toutes les écoles ; même si n'importe quel autodidacte « *mérite d'être considéré comme ingénieur* »<sup>1</sup> s'il en occupe le poste, l'inscription de l'association au CNISF entérine la qualité d'ingénieur des diplômés des IST, du fait que cette inscription implique celle de tous les diplômés au Répertoire Français des Ingénieurs. Cet aspect est très important car, on le verra plus loin, les diplômés des IST qui ne sont pas employés comme ingénieurs mais comme techniciens sont relativement nombreux. D'après l'entrecouplement des quelques données à disposition, 4 % des diplômés « IT2I » (dont les IST) n'ont pas non plus le statut cadre en 2001<sup>2</sup>. L'inscription au répertoire du CNISF est donc affirmation du fait que le « titre » IST est bien un titre d'ingénieur, qui doit légitimement donner accès à des « postes »<sup>3</sup> d'ingénieurs.

L'ENSEA est une école publique placée sous la tutelle du Ministère de l'Éducation Nationale. À l'origine, cette école n'était cependant pas une école d'ingénieurs comme une autre : l'école est l'héritière de la section « *ingénieurs* », née en 1952, de l'École Nationale de Radiotechnique et d'Électricité Appliquée (ENREA) ; l'ENREA, apparue en 1949, est fille du Centre Régional Professionnel d'Électromécanique et d'Électrometallurgie (CRPEE), fondé en 1941 et devenu en 1947, sous l'égide de l'Éducation Nationale, l'Institut d'Électromécanique et d'Électrometallurgie de Paris (IEEP). Cet Institut était voué à la formation aux métiers d'ouvriers et de techniciens de ces secteurs d'activité. Lorsque la section « *ingénieurs* » fut créée, ses élèves côtoyèrent les élèves des filières ouvrière et technicienne :

*« L'École est née sur l'initiative d'une personne, qui voulait donner des cours d'électrotechnique à des ouvriers... enfin, il voulait mélanger ouvriers, techniciens et ingénieurs dans la même école... c'était assez révolutionnaire... mais l'école est restée longtemps plus connue pour ses formations de techniciens que pour ses formations d'ingénieurs ! »*  
(Thomas Mottet, 38 ans, ingénieur ENSEA, Secrétaire de l'AI ENSEA)

Les diplômés de la section « *ingénieurs* » de l'ENREA ne l'étaient pas d'une Grande École, mais d'un établissement d'enseignement technique. Leur diplôme

---

<sup>1</sup> Source : CNISF, *La Charte d'Éthique de l'Ingénieur*.

<sup>2</sup> Voir en particulier : *Enquête sur le devenir des ingénieurs des ITII*. Réalisée en 2001 par le CEFI pour la Conférence des ITII. Disponible sur le site Internet de l'UIMM et de la Conférence IT2I.

<sup>3</sup> P. Bourdieu et L. Boltanski (1975), *art. cit.*

était néanmoins reconnu par la Commission des Titres, au terme d'un « *combat qui avait été âpre* »<sup>1</sup>, mais ces ingénieurs étaient souvent embauchés à des postes de techniciens : « *le titre d'ingénieur et le salaire correspondant n'étaient pas acquis, face aux Grandes Écoles qui avaient pignon sur rue* » dit Paul Quiret<sup>2</sup> (diplômé en 1954) à l'occasion de la célébration du cinquantenaire de l'association (2005) ; « *nous avons souvent été embauchés dans des entreprises qui employaient avec satisfaction des techniciens de l'Institut d'électromécanique, d'où la tendance pour elles de nous considérer comme des sous-ingénieurs* », confirme Pierre Loiret, également diplômé en 1954<sup>3</sup>. Les ingénieurs diplômés de l'ENREA n'étaient pas non plus jugés dignes d'intégrer directement les filières d'officiers lors du service militaire, note, lors de cette même manifestation, Patrick Haudart, co-fondateur de l'association.

Entre 1964 et 1974, ces ingénieurs, fondateurs de l'association des anciens élèves enquêtée, œuvrèrent à l'indépendance statutaire de la section éponyme de l'ENREA, sa transformation en École d'Ingénieurs débarrassée des sections ouvrière et technicienne et, avec elles, de l'esprit « *révolutionnaire* » du fondateur. En 1968, des élèves de la section « *ingénieurs* » firent même grève de la faim « *pour l'obtention du "S" d'École Nationale Supérieure* »<sup>4</sup> ! Cette section « *ingénieurs* » de l'ENREA devint l'ENSEA en 1975. L'histoire de l'école est alors marquée par « *la naissance de la recherche* »<sup>5</sup> et, depuis cette date, les membres de l'association des diplômés de l'ENSEA insistent sur « *la qualité de ses travaux scientifiques* », et non plus seulement sur « *la qualité de ses formations* »<sup>6</sup>. Le spectre de la dévalorisation du diplôme réapparut pourtant dès 1980, lorsque la Direction de l'école ouvrit le cycle de formation continue (la filière « *Fontanet* »). L'association des anciens élèves y était favorable. Mais,

---

<sup>1</sup> Source : témoignage de Paul Quiret, diplômé en 1954 et Président de l'AI ENSEA de 1957 à 1963, *La lettre de l'AI ENSEA* n°14, novembre 2002.

<sup>2</sup> Les noms des individus ayant témoigné dans *La Lettre* de l'association ont tous été modifiés.

<sup>3</sup> Source : *La lettre de l'AI ENSEA* n°23, janvier 2005, « 50 ans d'esprit associatif ».

<sup>4</sup> Sources : *La lettre de l'AI ENSEA* n°14, novembre 2002 ; témoignage d'Alain Sonnet (Président de l'association de 1966 à 1972), *Lettre* n°23, janvier 2005.

<sup>5</sup> Source : témoignage d'Yvon Bernard, Directeur d'études de l'ENSEA de 1975 à 1994, *La lettre de l'AI ENSEA* n°23, janvier 2005.

<sup>6</sup> Source : témoignage de Jean Milon, administrateur de l'association en 1974 et 1975, *La lettre de l'AI ENSEA* n°23, janvier 2005.

d'après son actuel Président (Simon Richet), entré à l'École en 1983 et diplômé en 1986, il était aussi prévu que les diplômés de cette filière eussent le même titre que ceux qui l'étaient du cursus classique<sup>1</sup>. Aussi la filière « *Fontanet* » mettait-elle à mal « *l'intégrité du diplôme d'ingénieur ENSEA* »<sup>2</sup>. Il fallait, de ce fait, affirmer la différence censée exister entre le diplômé de l'ENSEA, qui *était* un ingénieur, et l'avatar, qui lui, le *devenait* par la formation continue :

*« L'école s'est lancée dans la formation continue en 1980 et au début, ils avaient le même diplôme, mais pas la même formation... donc ils étaient sept mille gugusses à dire " il faut qu'ils aient la même formation, sinon ça les survalorise et ça nous dévalorise"... l'école a tenu compte de ce que nous disions. »* (Simon Richet, 46 ans, ingénieur ENSEA, Président de l'AI ENSEA)

Les écoles d'ingénieurs sont d'autant plus prestigieuses que les diplômés y ont arpenté les « *méandres des concepts abstraits* » et qu'une longue histoire, parsemée de traditions, atteste la vitalité : l'ancienneté procure une rente de situation sur l'échelle du prestige, qui se conjugue à la « noblesse » de l'enseignement pour indiquer la valeur du diplôme<sup>3</sup>. Cette valeur est un pré-requis qui conditionne, au moins en partie, la qualité des parcours professionnels des diplômés, même si le rapport entre la formation et l'emploi n'est l'objet d'aucune règle formelle. Les deux associations investiguées représentent donc les diplômés d'écoles affectées d'un prestige très limité, que doit compenser la promotion d'une adaptation plus grande de l'enseignement aux besoins des industriels.

---

<sup>1</sup> En 1998, la CTI a autorisé l'ENSEA à délivrer, par voie de l'alternance (apprentissage ou formation continue), le titre « ingénieur des techniques de l'industrie de l'ENSEA ». Ce titre diffère sensiblement de celui classiquement délivré par l'école, intitulé « *diplôme d'ingénieur ENSEA* ». (Source : *La lettre de l'AI ENSEA* n°14, novembre 2002). Le 2 novembre 2004, l'intitulé de diplôme obtenu au titre du cycle de l'Institut Supérieur d'Études de l'Électronique et ses Applications (ISEEA) est devenu « ingénieur diplômé de l'ENSEA, spécialité électronique et informatique industrielle » (Source : *La lettre de l'AI ENSEA* n°23, janvier 2005). La mention de la spécialité indique donc que le diplôme ISEEA certifie des capacités techniques qui ne sont pas exactement les mêmes que celles présumées détenues par l'ingénieur ENSEA.

<sup>2</sup> Source : témoignage de Jean-Louis Colin, (Président de l'AI ENSEA de 1983 à 1989), *La lettre de l'AI ENSEA*, n°23, janvier 2005.

<sup>3</sup> En dépit de la fustigation de l'inadaptation des formations polytechniciennes, jugées abstruses, à l'application industrielle, toutes ces écoles n'ont pas moins tenté d'ennoblir le contenu de leur enseignement. Voir A. Grelon, « Les universités et la formation des ingénieurs en France, (1870-1914) », *Formation Emploi* n°27-28, 1989.

### 1.2) Des taux d'adhésion dérisoires

Les taux élevés d'adhésions que connaissent les associations d'anciens élèves d'écoles d'ingénieurs jusqu'en 1914 s'expliquent en grande partie par leur qualité de société de secours mutuel, ayant pallié les insuffisances de la protection sociale de l'époque, mais aussi du fait de promotions au nombre d'élèves réduit<sup>1</sup>. Le contexte n'est évidemment plus le même aujourd'hui, même si l'entraide entre diplômés reste une activité essentielle de l'association, qui valorise aussi – on le verra plus loin – le diplôme :

*« Pour les associations d'anciens élèves, les chiffres sont toujours inquiétants : alors que l'on constate une augmentation importante du nombre d'ingénieurs diplômés, dont le flux annuel est passé de 17 100 en 1990 à plus de 25 000 en 2000, le nombre des adhérents aux associations stagne ou tend à diminuer. Actuellement, toutes associations confondues, le pourcentage d'adhérents cotisants se situe aux environs de 22 %. »<sup>2</sup>*

Les taux d'adhésion à l'AI ENSEA et à l'A2IST connaissent l'évolution décrite par le CNISF : plus le nombre de diplômés s'élève et plus le taux d'adhésion diminue. Au reste, ces taux d'adhésion sont bien en deçà de ce chiffre de 22 % et, parmi les adhérents, un nombre infime s'investit à titre bénévole.

Les cotisations reçues forment plus des trois quarts des recettes perçues par l'AI ENSEA<sup>3</sup> et sont, en conséquence, la source principale, presque exclusive, du financement de ses actions. Elles sont aussi l'instrument de son autonomie, en particulier à l'égard de l'École :

*« Notre financement, c'est pratiquement que des adhésions, ça nous permet d'être totalement autonome par rapport à l'école, même si l'école met à notre disposition un local... mais une association n'a pas à être inféodée à l'école... [...] on défend les diplômes de l'école, mais on est parfois en désaccord, par exemple en ce moment, on trouve qu'ils ne prospectent pas assez auprès des recruteurs, ils sont seulement tournés*

---

<sup>1</sup> G. Ribeill (1986), *art. cit.*

<sup>2</sup> Source : « Introduction », *Recueil des bonnes pratiques à l'usage des associations pour recruter et fidéliser*. Document du CNISF (2000), obtenu auprès de Laurent Moulin, permanent salarié de l'association des anciens élèves de l'École de Commerce Advancia.

<sup>3</sup> D'après les Rapports Financiers présentés aux Assemblées Générales de 2003 et 2005, les cotisations à l'AI ENSEA représentent entre 77 % et 82 % de ses ressources financières.



*vers les futurs étudiants... et puis il y a eu pas mal d'histoires par le passé. » (Thomas Mottet, AI ENSEA)*

*« L'association vit des cotisations des membres, elle n'a pas de subventions, sauf une subvention un peu inavouable, l'école nous loue les services d'une Secrétaire, pour pas très cher. » (Simon Richet, AI ENSEA)*

En 1955, date de la création de l'association, le taux d'adhésion à l'AI ENSEA fut proche de 100 %. Il le resta jusqu'en 1958<sup>1</sup>, et pour cause : la première promotion de l'école, diplômée en 1953, comptait sept personnes ; celle de l'année suivante, 1954, en dénombrait à peine plus, et c'est parmi cette poignée de diplômés de la promotion 1954 que se trouvent les fondateurs de l'association. À partir des années 1960, l'évolution des taux d'adhésion est cahotique, sinusoïdale, tandis que le nombre de diplômés est en progression régulière. Les données à disposition ne sont pas très fines, mais ce taux oscille approximativement entre 30 et 70 % sur la période 1964-1988.

À l'aube des années 1990, et malgré quelques sporadiques sursauts, la part des cotisants rapportée au nombre de diplômés connus décroît constamment. Entre 1992 et 2002, le nombre de diplômés de l'ENSEA passe de 2 412 à 3 771, alors que l'association compte, en 2002, quelques 280 adhérents supplémentaires par rapport à l'année 1992, passant d'un peu plus de 600 cotisants à 882 sur la période<sup>2</sup>. Le nombre croissant d'adhésions enregistrées par l'association masque donc un taux d'adhésion qui s'affaiblit. Pis, les étudiants de l'école ont entre-temps été admis à y cotiser, au statut de « *membres juniors* »<sup>3</sup>. Le nombre des étudiants qui cotisent en 2002 est de 229, de sorte que, sans leur apport numérique, les effectifs de l'association seraient, en 2002, pratiquement les mêmes qu'en 1992. Cette tendance s'est confirmée deux ans plus tard. D'après le Rapport Financier de l'Assemblée Générale des adhérents du 21 mai 2005, le nombre d'adhérents de l'association est le même qu'en 1994, mais le nombre de diplômés s'est accru de 72 %, passant de 2 500 à 4 300 sur la période :

---

<sup>1</sup> Les guerres d'Indochine et d'Algérie ont fait chuter le taux d'adhésion, du fait que la majorité des diplômés était alors sous les drapeaux.

<sup>2</sup> Source : *La lettre de l'AI ENSEA* « Numéro spécial Assemblée Générale », février 2003.

<sup>3</sup> Les statuts de l'association ont été modifiés en 1993, dans le dessein d'admettre les étudiants au sein de la population adhérente. Les étudiants bénéficient de cotisations réduites (1/10<sup>ème</sup> du tarif usuel), mais n'ont pas droit de vote en Assemblée Générale.

*« Si les finances sont restées saines en 2004, on peut s'apercevoir que l'esprit associatif perd de son importance [...] en effet, si l'on compare le nombre d'ingénieurs cotisants d'il y a dix ans avec celui d'aujourd'hui, on s'aperçoit que ce nombre n'a pas augmenté, alors que l'école est passée de 2 500 diplômés à 4 300 ! Comme la presque totalité des ressources de l'association provient des recettes, on comprend la difficulté de l'AI ENSEA pour lancer de nouvelles actions. »<sup>1</sup>*

Si ce sont encore les étudiants qui permettent de limiter le reflux (leur nombre est passé à 290 en 2004), cette population étudiante n'empêche pas le taux d'adhésion de diminuer à proportion du nombre croissant de diplômés. À chaque nouvelle promotion ENSEA et au-delà des six mois qui suivent la date d'obtention du diplôme, six mois au cours desquels l'adhésion est offerte et automatiquement enregistrée<sup>2</sup>, un contingent toujours plus réduit de diplômés cotise durablement à l'association des anciens élèves. L'admission à cotiser des étudiants est aussi l'un des moyens devant permettre de rendre leur adhésion la plus naturelle possible après ces six premiers mois. Cet aspect, essentiel pour engager le « *cercle vertueux* » (Thomas Mottet, AI ENSEA) du nombre et du prestige, sera développé un peu plus loin.

Les IST étant très jeunes dans le champ des écoles d'ingénieurs, peu d'ingénieurs en sont diplômés. Les effectifs de chacune des promotions diplômées d'un IST sont par ailleurs assez restreints. La fréquence et l'intensité des rapports de sociabilité au sein d'une promotion quelconque, notamment lors des deux premières années, devraient *a priori* autoriser un taux d'adhésion élevé :

*« Dans l'école, on était relativement bien intégrés, c'était sympa, les promotions sont petites, moi, j'étais dans une promo. où l'on était à peine trente ou trente-cinq élèves... donc ça aide, parce que tout le monde se connaît, c'était une ambiance très conviviale, les soirées, c'était marrant, j'ai de bons souvenirs... bon après, comme à partir de la troisième année on était en stage un peu partout en France, c'est clair qu'on se voyait beaucoup moins, on était peut-être aussi plus sérieux ! »*  
(Sylvain Portal, 25 ans, ingénieur IST, administrateur et membre du Bureau de l'A2IST)

---

<sup>1</sup> Source : Rapport Financier de l'Assemblée Générale du 21 mai 2005, publié dans *La lettre de l'AI ENSEA* n°24, mars 2005.

<sup>2</sup> Le diplômé adhère automatiquement, à titre gratuit, pour « l'année en cours » (Article 1<sup>er</sup> du Règlement Intérieur de l'AI ENSEA), c'est-à-dire pour les 6 mois qui suivent la date d'obtention de son diplôme (voir *infra*). En 2005, les adhérents de la « dernière promo. » représentaient 7 % des membres de l'AI ENSEA (Source : Rapport Moral de l'Assemblée Générale du 21 mai 2005, publié dans *La lettre de l'AI ENSEA* n°24, mars 2005).

En dépit d'effectifs diplômés réduits et de promotions de petite taille, le nombre d'adhérents de l'A2IST demeure infime. D'après le compte-rendu de l'Assemblée Générale des adhérents du mois de janvier 2007<sup>1</sup>, les IST comptent 1 574 diplômés à la fin de l'année 2006. 142 cotisants à l'association des anciens étant dénombrés, le taux d'adhésion est ainsi d'environ 9 %. Mais, alors qu'à la fin de l'exercice 2004, l'A2IST avait perçu 117 cotisations<sup>2</sup>, le nombre de diplômés, de même qu'à l'ENSEA, augmentait nettement plus vite sur la période.

Contrairement à l'AI ENSEA cependant, où les finances sont qualifiées de « saines », nonobstant un taux d'adhésion qui ne cesse de décroître, l'A2IST n'est pas en mesure de couvrir la totalité de ses dépenses et bénéficie de l'appui financier des quatre IST, mais aussi du Groupe ICAM. Elle est, par conséquent, l'instrument de l'école :

*« Notre budget vient de différentes sources : subventions d'École, cotisations... surtout les cotisations, parce que c'est ce qui permet à l'association d'être indépendante vis-à-vis des ses autres sources de financement, notamment l'École. [...] Pour nous, les cotisations ne sont pas suffisantes, les subventions d'École nous sont nécessaires... notre objectif, c'est d'avoir 80 % du budget par les cotisations... or, à l'heure actuelle on doit être à 25-30 % du budget par les cotisations... [...] comme l'École nous donne de l'argent pour exister, on doit lui rendre des comptes, on doit travailler dans leur sens à eux tandis que si notre budget provient d'abord des cotisations, on devrait rendre des comptes à nos adhérents... et ça, ça change pas mal de choses ! » (Sylvain Portal, A2IST)*

D'après le compte-rendu de l'Assemblée Générale de janvier 2007, les membres présents (au nombre de 33) estiment à 35 % le taux d'adhésion qui autoriserait l'autonomie financière de l'association.

Qu'il s'agisse de l'A2IST ou de l'AI ENSEA, les effectifs de cotisants actifs, bénévoles, sont des plus restreints. Le nombre de membres composant le Conseil d'Administration de l'A2IST varie au gré des décisions arrêtées par les adhérents réunis annuellement en Assemblée Générale. À l'issue de l'Assemblée Générale de janvier 2007, les administrateurs, élus pour un mandat de trois ans, sont au nombre de treize. Ces mandats sont renouvelables par tiers, chaque année

---

<sup>1</sup> Document librement accessible sur le site Internet de l'A2IST.

<sup>2</sup> Source : Compte-rendu de la réunion du Bureau de l'A2IST, décembre 2004. Accessible sur le site de l'association.

(les membres concernés par le renouvellement de leur mandat sont tirés au sort), et les membres sortants sont rééligibles<sup>1</sup>. Les administrateurs élus en Assemblée Générale élisent à leur tour un Bureau, dont Sylvain Portal fait partie depuis avril 2004. En janvier 2007, ce sont ces mêmes treize personnes élues au Conseil d'Administration qui sont membres du Bureau de l'association<sup>2</sup>. C'est dire que moins de 1 % des diplômés s'investissent bénévolement dans l'action associative. *A fortiori*, la jeunesse des IST implique que les diplômés sont encore tous en activité professionnelle, ce qui empêche l'emploi d'anciens élèves retraités, tandis que l'AI ENSEA dispose de deux retraités pour sa structure permanente, dont le Trésorier (diplômé en 1955) :

*« On n'a pas de permanents, tous les bénévoles sont actifs, tout le monde travaille parce que les plus vieilles promotions ont douze ans, donc on ne peut pas avoir de retraités qui pourraient s'occuper de l'association. »*  
(Sylvain Portal, A2IST)

*« Je suis toujours en activité professionnelle, notre Président aussi... il y a deux personnes qui sont retraitées et qui s'occupent de l'association au quotidien, dont le Trésorier. »* (Thomas Mottet, AI ENSEA)

Le Conseil d'Administration de l'AI ENSEA est composé de douze administrateurs, élus pour trois ans et rééligibles. Chaque année, la composition du Conseil d'Administration est renouvelée par tiers et ses membres choisissent aussi, en leur sein, les membres du Bureau de l'association, composé d'un Président, d'un Vice-président, d'un Secrétaire et d'un Trésorier<sup>3</sup>. Le Président pourrait donc changer tous les ans. Mais, en cinquante ans d'existence, l'AI ENSEA a connu la bagatelle de neuf Présidents, dont quatre issus de la même promotion (1954). Simon Richet, l'actuel Président, avait déjà effectué un « *septennat* » au moment de l'entretien (le 15 juin 2005). Deux ans plus tard, il était encore le Président de l'association<sup>4</sup>. Autrement dit, et comme à l'A2IST, les candidats à l'implication bénévole ne se « *bousculent pas au portillon* » :

---

<sup>1</sup> Source : Statuts de l'A2IST.

<sup>2</sup> Source : Compte-rendu de l'Assemblée Générale 2007. Document librement accessible sur le site Internet de l'association.

<sup>3</sup> Source : Statuts de l'AI ENSEA, Article 8. Document accessible sur le site Internet de l'association.

<sup>4</sup> Source : « Les membres du Conseil d'Administration ». Site Internet de l'AI ENSEA.

*« Les diplômés, il faut déjà qu'ils adhèrent, qu'ils cotisent, mais après, parmi ceux qui cotisent, peu s'impliquent dans la vie de l'association... moi, je suis Président depuis 1998, c'est un septennat ! Dans les statuts, il est prévu que les présidences tournent, mais ça ne se bouscule pas au portillon, croyez-moi ! On ne se bat pas pour prendre la relève, c'est le moins que l'on puisse dire.... [...] C'est que ça prend du temps, moi, j'en ai pour une heure par jour minimum, ne serait-ce que pour vérifier les mails, regarder ce qui se passe. » (Simon Richet, AI ENSEA)*

Thomas Mottet est entré au Conseil d'Administration de l'AI ENSEA, dont il est encore le Secrétaire, au cours de l'année 1997. Il en était toujours membre le 31 mars 2005, date de l'entretien, et a encore été élu administrateur pour l'exercice 2007-2008<sup>1</sup>. Toutes les communications de l'association, dont Thomas Mottet est responsable, enjoignent les diplômés à s'investir dans la vie associative, en formulant à la fois critiques et appels à candidature pour l'élection au Conseil d'Administration :

*« Rendre l'association plus forte et ses services plus pertinents, ce n'est pas seulement verser une cotisation annuelle. C'est aussi renforcer l'équipe qui anime l'association. [...] Chaque année, l'AI ENSEA ouvre son Conseil d'Administration à des diplômés volontaires pour donner du temps et des idées, proposer et piloter des actions. N'hésitez pas à rejoindre le Conseil et à contribuer plus activement au développement de l'association ! » (Thomas Mottet<sup>2</sup>, AI ENSEA)*

*« L'association repose sur trop peu d'ingénieurs ENSEA, bénévoles qui réussissent à fournir un important travail malgré des disponibilités plus ou moins réduites. » (Simon Richet<sup>3</sup>, AI ENSEA)*

*« Je voudrais demander à toutes celles et tous ceux qui lisent ces lignes de faire quelque chose pour leur association et pour leur école. [...] "Ancien", pense à ce que l'école a fait pour toi et demande-toi ce que tu peux faire pour elle. Elle a besoin de toi ! D'avance, merci à tous, je suis persuadé que l'on peut compter sur un ancien de l'ENSEA. »<sup>4</sup>*

Les « équipes » faisant vivre les associations enquêtées rassemblent une poignée de personnes, d'ailleurs souvent les mêmes. Les étudiants ont été admis à cotiser à l'AI ENSEA et les diplômés de l'ISEEA (apprentissage et formation continue),

---

<sup>1</sup> Source : *Idem*.

<sup>2</sup> Source : *Rapide aperçu des actions de l'AI ENSEA*. Plaquette de présentation de l'AI ENSEA, rédigée par Thomas Mottet et obtenue auprès de l'intéressé.

<sup>3</sup> Source : *La lettre de l'AI ENSEA* n°14, novembre 2002.

<sup>4</sup> Source : Jean Milon (ancien Président de l'AI ENSEA), « Anciens, on a besoin de vous ! », *La lettre de l'AI ENSEA* n°23, janvier 2005.

qui disposaient jusque-là de leur propre association des anciens élèves, ont été « *absorbés* »<sup>1</sup> et admis à siéger au Conseil d'Administration de l'AI ENSEA. Le « *risque de pollution sociale* »<sup>2</sup> apparaissait ainsi bien dérisoire, au regard de la nécessité du nombre !

Au cours de son existence, l'AI ENSEA n'a connu qu'une petite centaine d'administrateurs. L'organisation du travail associatif s'en ressent nécessairement. Ce travail est partout organisé en différents « *projets* » (Sylvain Portal, A2IST) : édition de l'annuaire, rédaction des communications, gestion du site Internet, du pôle emploi, lien avec le CNISF, avec l'École.... Chacun des projets en question relève d'un membre élu au Conseil d'Administration, qui s'est porté volontaire et dont la candidature est approuvée par les membres du Bureau ou du Conseil d'Administration. Il peut arriver que des compétences techniques acquises hors de l'École se révèlent opératoires pour l'action associative. Thomas Mottet (AI ENSEA) étant par ailleurs titulaire d'un DESS en Communication, c'est en tant que « *professionnel* » en la matière qu'il est légitime à prendre en charge la communication associative<sup>3</sup>. Le poste de « *responsable de la communication* » de l'association a d'ailleurs été créé pour lui. Mais, généralement, le domaine de responsabilités échu aux uns et aux autres dépend de contingences purement pratiques :

*« Pour s'occuper d'un projet, il faut déjà être volontaire, et il y a plus de projets que de volontaires ! [...] L'ancienneté dans l'association peut jouer, ça dépend du projet... mais moi, si je suis en charge du projet CNISF, c'est parce que le CNISF est à Paris, où il y a peu de membres actifs... les possibilités pratiques, la disponibilité, ce sont les principaux critères ! »* (Sylvain Portal, A2IST)

L'A2IST et l'AI ENSEA sont des associations d'anciens élèves diplômés d'écoles d'ingénieurs peu prestigieuses, principalement en raison du caractère pratique de formations articulées aux besoins des entreprises industrielles et notamment, des entreprises du « *premier étage de l'économie* »<sup>4</sup>. Elles disposent aussi de moyens financiers et administratifs limités, du fait d'un nombre infime de

---

<sup>1</sup> Source : Statuts de l'AI ENSEA, Article 1<sup>er</sup>.

<sup>2</sup> L. Boltanski (1982), *op. cit.*

<sup>3</sup> Voir *infra* Chapitre IV – 1.3.

<sup>4</sup> F. Braudel, *Civilisation matérielle, économie et capitalisme : XV<sup>e</sup> – XVIII<sup>e</sup> siècles*, Tome III, *Le Temps du monde*, Paris, Armand Colin, 1980.

cotisants. Dans ces conditions, l'affiliation au CNISF procure non seulement une forme symbolique d'accréditation à se dire « association d'ingénieurs », surtout pour l'A2IST, mais permet encore un accès privilégié aux données relatives à la position des diplômés sur le marché du travail. Ces données, en particulier celles touchant à la valeur monétaire du diplôme dans le champ de l'entreprise, forment le prisme à l'aune duquel les responsables associatifs définissent « *les actions qui sont à engager* » (Simon Richet, AI ENSEA).

### 1.3) « Combien se vend un ingénieur ? » : l'obsession du « prix » de l'ingénieur

« Les noms des métiers sont des étiquettes, à la fois étiquettes de prix et cartes de visites », écrit Everett C. Hughes<sup>1</sup>. La qualité d'ingénieur diplômé étant protégée et encadrée par la loi, la valeur d'un ingénieur est, de fait, celle de son diplôme et, partant, de son école. Mais le « prix » d'un ingénieur diplômé est le salaire moyen auquel les titulaires du même diplôme sont affectés dans le champ de l'entreprise<sup>2</sup> :

*« On est toujours en quête de savoir combien se vend un ingénieur, pas seulement nous (pour nos diplômés), mais tout le monde ou presque : la CTI, la presse qui publie études sur études.... Il y a toujours des enquêtes qui sortent sur “que deviennent les étudiants à la sortie de l'école”, “quel est leur salaire à l'embauche”, “quel est leur salaire moyen” etc. [...] Et nous, en tant qu'association, on essaie de voir où sont les ensearques, combien vaut un ingénieur ENSEA sur le marché et comment on se situe par rapport aux autres... en fonction de ça, on sait déjà, à peu près, quelles actions sont à engager. »* (Simon Richet, AI ENSEA)

Selon le Président de l'AI ENSEA (Simon Richet), la nécessité à justifier le bien-fondé de l'habilitation de l'école à délivrer le titre d'ingénieur diplômé explique

---

<sup>1</sup> E. C. Hughes (1951), *op. cit.*

<sup>2</sup> L'une des dernières enquêtes en date, le *Palmarès du magazine Challenges*, classe les écoles en fonction de cinq items de référence (« salaire à la sortie », « insertion », « lien avec l'entreprise », « ouverture à l'international », « attractivité auprès des étudiants »), auxquels est associé un coefficient. Le coefficient le plus élevé (40 points) est alloué au « salaire à la sortie » et le moins élevé (10 points) au « lien avec l'entreprise ». Source : *Palmarès du magazine Challenges*, juin 2007. Document en libre accès sur le site Internet de l'A2IST. Cette étude est mise en ligne pour une raison simple : l'ICAM (Lille, Nantes, Toulouse) arrive en seconde position des écoles qui recrutent leurs étudiants après le Bac.

cette obsession du « prix » auquel l'ingénieur certifié met ses compétences techniques au service de l'entreprise :

*« Il y a une espèce de norme un peu tacite qu'impose la CTI, le fait qu'il y ait une association d'anciens, le fait de suivre comment les diplômés s'intègrent dans la société. [...] Donc l'aspect surveillance, suivi des diplômés sur le marché du travail, c'est surtout parce qu'il faut sans cesse évaluer la pertinence de l'habilitation de l'école à délivrer le diplôme : si l'école produit des chômeurs ou des "sous-ingénieurs", c'est sûr que ça devient problématique de l'appeler "École d'ingénieurs" ! L'habilitation de l'école n'est pas acquise une fois pour toutes, il y a des commissions de suivi, des choses comme ça... vous vous imaginez diplômé d'une école qui n'existe plus, ou d'une école d'ingénieurs qui, vingt ans après votre diplôme, n'en est plus une ? » (Simon Richet, AI ENSEA)*

Pour les ingénieurs diplômés et leurs associations respectives, l'affiliation au CNISF permet d'évaluer la cotation relative du diplôme sur le marché du travail. Le CNISF, qui regroupe les associations d'ingénieurs et s'y substitue pour tout ce qui, au-delà des rivalités entre écoles, touche à la profession, produit en effet des enquêtes biennales<sup>1</sup> en collaboration avec le Comité d'Études sur les Formations d'Ingénieurs (CEFI)<sup>2</sup>. La finalité de ces enquêtes consiste à cerner la situation professionnelle des ingénieurs diplômés et l'évolution de leurs rémunérations. L'enquête de 2005 est enrichie d'une « *approche sociologique* »<sup>3</sup> des évolutions de la profession : mobilité professionnelle, distinction entre les profils « expert » et « hiérarchique »<sup>4</sup>, satisfaction au travail, féminisation de la profession. Le « prix » de l'ingénieur reste toutefois primordial, ce qu'indique, outre l'intitulé même de l'étude (« *Rémunération des ingénieurs* »), les résultats d'un sondage réalisé par le CNISF selon lesquels « 80 % des ingénieurs se déclarent intéressés

---

<sup>1</sup> D'après le Délégué Général du CNISF, Didier Assert, la première de ces études date de 1958.

<sup>2</sup> Le CEFI, qui existe depuis 1976, est une « *association partenaire* » du CNISF, lequel avait activement contribué à sa constitution (Source : *Répertoire des associations membres du CNISF*, 2005. Document obtenu auprès du Délégué Général du CNISF, Didier Assert).

<sup>3</sup> Source : *La rémunération des ingénieurs 2005. 16<sup>e</sup> enquête socio-économique du CNISF*. « Préface ». Ce document a été acheté lors du *Salon des ingénieurs* de décembre 2005 (CNIT, La Défense), au prix de 11 €.

<sup>4</sup> La dichotomie entre le cadre « expert » et le cadre « hiérarchique », issue du management anglo-saxon, a été théorisée par P. Bouffartigue, du Laboratoire d'Économie et de Sociologie du Travail (Voir : P. Bouffartigue, *Les cadres. Fin d'une figure sociale*, Paris, La Dispute, 2001 ; P. Bouffartigue (dir.), *Cadres : la grande rupture*, Paris, La Découverte, Coll. « Recherches », 2001). Des membres du LEST ont collaboré au traitement des résultats des 15<sup>e</sup> et 16<sup>e</sup> enquêtes salaires du CNISF, mais aussi à la construction du questionnaire envoyé aux ingénieurs diplômés.



par l'obtention d'informations sur les salaires »<sup>1</sup>. Par ailleurs, la seizième enquête salaire (2005) du CNISF ne calcule pas seulement les rétributions médianes et moyennes des ingénieurs diplômés, en s'appuyant sur les réponses statistiquement exploitables des diplômés des quelques quatre-vingts-neufs écoles ayant participé à l'enquête. L'objectif est aussi d'expliquer, au sens statistique du terme, le salaire brut moyen des ingénieurs pour l'année 2004, selon la méthode de la variance. La variable expliquée, la formation du salaire de l'ingénieur diplômé, l'est à l'aune de plusieurs variables explicatives, dont le genre, la position hiérarchique dans l'entreprise, l'ancienneté professionnelle et l'école d'origine. Le raisonnement s'effectue « *toutes choses égales par ailleurs* »<sup>2</sup>, de façon à ne pas surestimer le véritable effet de chacune des variables sur la formation du salaire.

D'après cette enquête, l'école d'origine a bien un effet des plus significatifs sur la formation du salaire des ingénieurs diplômés<sup>3</sup>. Les écoles du champ statistique y sont classées en quatre groupes, les amplitudes de salaires s'appréciant sur la base du premier d'entre eux. Les rédacteurs du rapport précisent que ce premier groupe, qui contient seulement trois écoles (Centrale Paris, l'École des Mines de Paris et l'École Polytechnique), « *s'imposait par l'écart notable de salaire manifesté par rapport à chacune des autres écoles* »<sup>4</sup> : le diplôme d'ingénieur obtenu à Polytechnique, Mines et Centrale Paris offre un surplus monétaire probable qui « *peut dépasser 20 % en comparaison des écoles les moins cotées* »<sup>5</sup>, celles qui relèvent du quatrième groupe. À l'inverse, ces « *autres écoles* », classées dans l'un des trois autres groupes selon l'écart de salaire entre leurs diplômés et ceux des trois écoles de référence, forment « *un continuum où aucun seuil net ne se manifeste* »<sup>6</sup>. En d'autres termes, hors des trois écoles du premier groupe, les salaires auxquels peuvent prétendre les ingénieurs diplômés sont d'un niveau comparable.

---

<sup>1</sup> Source : *La lettre de l'AI ENSEA* n°23, janvier 2005.

<sup>2</sup> Source : *La rémunération des ingénieurs 2005. 16<sup>e</sup> enquête socio-économique du CNISF*, p. 84.

<sup>3</sup> Sur ce point, voir aussi : M. Koubi et M. Mazars, « Les salaires des ingénieurs diplômés », *INSEE Premières* n°929, novembre 2003.

<sup>4</sup> Source : *La rémunération des ingénieurs 2005. 16<sup>e</sup> enquête socio-économique du CNISF*, p. 86.

<sup>5</sup> *Ibid.* p. 9.

<sup>6</sup> *Ibid.* p. 86.

L'ENSEA et les IST (Nord, Vendée) sont respectivement classés dans le troisième et le quatrième groupe d'écoles, qui comptent chacun plus d'une trentaine d'écoles, le second groupe n'en comportant qu'une petite quinzaine<sup>1</sup>. À ce stade, les diplômés de chaque école peuvent au moins apprécier leur positionnement par rapport aux autres ingénieurs diplômés, et notamment ceux dont le profil est analogue. Les ingénieurs SUPELEC, que Thomas Mottet (AI ENSEA) décrit comme des ingénieurs diplômés d'une école « concurrente », figurent ainsi dans le second groupe défini par le CNISF. Dans l'entreprise, et « toutes choses égales par ailleurs », les ingénieurs diplômés de l'ENSEA ont donc une forte probabilité de se voir affectés d'un salaire inférieur à celui des ingénieurs SUPELEC.

Les écoles concurrentes de l'ENSEA ont aussi des chances élevées d'être classées dans le même groupe. C'est le cas, par exemple, de l'École Supérieure d'Ingénieurs en Électrotechnique et Électronique (ESIEE), de l'Institut National Polytechnique de Grenoble (INPG), ou encore de l'École Nationale Supérieure d'Électrotechnique, d'Électronique, d'Informatique, d'Hydraulique et des Télécommunications (ENSEEIH). Dans ce cas de figure, et du point de vue des diplômés de l'ENSEA, le classement des écoles opéré par le CNISF n'est pas discriminant. En outre, ces diplômés ne sont pas non plus en mesure de connaître, sur la base de cette seule enquête, le « prix » auquel peut être vendu leur diplôme sur le marché de l'emploi, à moins d'engager des dépenses qui viendraient lourdement grever le budget de leur association. Or, la cotisation associative au CNISF intègre la possibilité d'un traitement spécifique des données statistiques. Les membres de chaque association peuvent obtenir auprès du CEFI les résultats de l'enquête salaires du CNISF pour les seuls répondants diplômés de leur école, tout au moins s'ils sont en nombre suffisant :

*« Le CNISF est constitué d'associations membres, on relaie ses actions auprès de nos adhérents, enfin quand on les trouve pertinentes pour nous, parce que parfois, le CNISF s'adresse à certains types d'ingénieur, les chimistes par exemple... là, ça ne nous concerne pas... mais ce qui est surtout intéressant pour nos membres, c'est l'enquête salaire : on va voir la responsable des études du CEFI, tous les deux ou trois ans, pour qu'elle nous extraie les données relatives à notre école, pour que nous sachions où l'on se situe en termes de salaires, et pour que l'on puisse*

---

<sup>1</sup> Parmi lesquelles l'École Nationale des Ponts et Chaussées de Paris, l'École des Mines de Nancy et de Saint-Étienne, SUPELEC ou encore l'École Nationale Supérieure de Chimie de Paris.

*voir aussi comment nos salaires évoluent d'une enquête à l'autre, sur la durée. » (Thomas Mottet, AI ENSEA)*

*« Votre participation active aux grandes enquêtes socioprofessionnelles du CNISF positionne les ingénieurs IST sur la carte des écoles françaises et donne des indicateurs annuels sur l'évolution de nos membres. »<sup>1</sup>*

La précédente enquête du CNISF datait de 2002, date à laquelle l'A2IST n'était pas encore affiliée au CNISF (elle l'est depuis 2003). Les résultats de l'enquête de 2005 pour les seuls ingénieurs IST n'ont pas été accessibles : ils le sont aux seuls membres de l'association, et sur demande de leur part encore. En revanche, l'AI ENSEA publie régulièrement, dans sa *Lettre* trimestrielle, les données relatives aux diplômés de l'École. Pour l'année 2002, les ingénieurs de l'ENSEA, apparaissant en dix-septième position des diplômés les mieux rémunérés en moyenne, se situent en deçà du niveau moyen global, mais au-dessus du niveau médian. Les rédacteurs de la *Lettre de l'AI ENSEA* n°27, dont Thomas Mottet (rédacteur en chef), se félicitent de l'évolution des rémunérations des ingénieurs ENSEA pour 2004 :

*« Les diplômés se verraient proposer des rémunérations supérieures à la moyenne des salaires perçus par les ingénieurs des autres écoles. »<sup>2</sup>*

L'affiliation au CNISF offre la possibilité de connaître, de manière assez fine, la place des ingénieurs diplômés de l'école dont relève l'association sur le marché de l'emploi. Cette position n'est pas exactement la même que celle occupée sur le marché des diplômes. Encore une fois, rien ne permet d'associer formellement prestige de l'école, emploi et qualification. Mais, à partir de ce qui s'apparente à un diagnostic, les administrateurs de l'association vont néanmoins chercher à améliorer les cotations économique et symbolique de leur diplôme. Le renouvellement de ces enquêtes sondant la condition de l'ingénieur diplômé permet, aussi, l'évaluation régulière des actions engagées.

---

<sup>1</sup> Sylvain Portal, « L'A2IST et le CNISF – Liens et synergies », *Entrep'IST* n°14, mai 2005.

<sup>2</sup> Source : *La lettre de l'AI ENSEA* n°27, janvier 2006.

## 2) Nombre, degré d'implication des diplômés et valeur du titre sur le marché de l'emploi

Les associations d'anciens élèves sont vouées, selon la position de l'école sur l'échelle du prestige, à préserver la valeur du titre scolaire ou bien à essayer de l'améliorer. Car, plus l'école est prestigieuse, et meilleurs seront, théoriquement, le taux d'emploi, les places des diplômés sur le marché du travail et leur niveau de salaire. La situation des ingénieurs diplômés sur le marché du travail motive l'action associative qui, du fait qu'aucun lien objectif ne préside au rapport entre le prestige de l'école et le placement de ses diplômés, se situe nécessairement à l'interstice du « titre » scolaire et du « poste » de travail<sup>1</sup>. Les associations investissent cette marge, l'élasticité de la « relation formation-emploi »<sup>2</sup>. Il s'agit de faire en sorte que la valeur du diplôme qu'elles défendent soit, dans la mesure du possible, régulièrement associée aux meilleurs postes offerts sur le marché de l'emploi. Cela passe par diverses actions et pratiques, qui peuvent se résumer au développement de l'adhésion et à la construction d'un esprit de corps.

### 2.1) Enclencher le « cercle vertueux » du nombre et du prestige

*A contrario* des associations professionnelles, l'association des anciens élèves ne représente pas les seuls membres cotisants, mais tous les diplômés de l'école. Le « premier réseau » (Sylvain Portal, A2IST) de l'ingénieur diplômé qui entre sur le marché de l'emploi est constitué des ingénieurs formés à la même école, qu'ils soient ou non membres effectifs de l'association qui l'organise, le structure et le formalise. Le fait d'avoir reçu une formation identique est un lien objectif, qui peut induire certaines « valeurs communes » :

*« Quand on sort d'une école d'ingénieurs, l'école, c'est notre premier réseau. Ce sont des gens que l'on a rencontrés dans notre promo., et puis c'est tous ceux qui ont le même diplôme... le fait d'avoir suivi le même enseignement, ça fait que nous avons des valeurs communes, moi je suis dans une école à l'histoire très catholique, donc très orientée valeurs*

---

<sup>1</sup> P. Bourdieu et L. Boltanski (1975), *art. cit.*

<sup>2</sup> L. Tanguy (1986), *op. cit.*

*humaines.... [...] Pour être membre de l'association, il suffit d'être diplômé d'un IST et de cotiser chaque année. [...] Ce que nous faisons, c'est pour tous les ingénieurs IST, ce sont eux que l'on représente, qu'ils cotisent ou non, quand on envoie la liste des diplômés au CNISF, on n'envoie pas que les adhérents ! L'annuaire est accessible à tous les ingénieurs IST, gratuitement. L'association est légitime par ses actions de représentation et ça, c'est d'abord l'annuaire, l'annuaire, c'est la partie émergée de l'iceberg... nous, on n'est pas là pour dire "si vous ne payez pas, vous n'avez rien", ce n'est pas le but... après, je ne sais pas si ça se fait dans les autres associations. » (Sylvain Portal, A2IST)*

Les ingénieurs ENSEA ont accès à l'annuaire des diplômés à condition d'adhérer à l'association des anciens élèves. Tous les diplômés y sont inscrits, mais seuls les adhérents à jour de cotisation reçoivent l'annuaire manuscrit, qui est assez détaillé. Tout non-adhérent peut cependant chercher, en ligne, un diplômé quelconque en entrant son nom, son prénom et son année de promotion. Il aura alors accès à l'adresse électronique personnelle du diplômé recherché. Le fait de ne pas cotiser à l'AI ENSEA n'est donc pas non plus réellement discriminant pour l'accession aux coordonnées des « camarades ».

L'association des anciens élèves de l'école se veut représentative de tous les diplômés : l'inscription dans l'annuaire « identifie les siens »<sup>1</sup> et ce sont eux que le Président représente vis-à-vis de « l'ordre politique »<sup>2</sup>. Les statuts de l'AI ENSEA opèrent aussi une distinction entre le « *membre ordinaire* » et le « *membre actif* », le second se différenciant du premier par le seul fait qu'il est non seulement cotisant, mais à jour de cotisation<sup>3</sup>. Le règlement intérieur de l'AI ENSEA prévoit les termes d'une éventuelle radiation du « *membre ordinaire* », prononcée sur décision du Conseil d'Administration si le membre ne s'est pas acquitté du paiement de la cotisation associative pendant... deux exercices consécutifs<sup>4</sup> ! On comprend un peu mieux pourquoi, dans ces conditions, les taux d'adhésion des deux associations d'anciens élèves enquêtées sont si faibles.

---

<sup>1</sup> G. Ribeill (1986), *art. cit.*

<sup>2</sup> B. Marin, « Qu'est-ce que le patronat ? Enjeux théoriques et résultats empiriques », *Sociologie du travail*, Vol. 30, n° 4 – 1988, pp. 515-543.

<sup>3</sup> Source : Statuts de l'AI ENSEA, Article 4.

<sup>4</sup> Décision prise à la majorité absolue des administrateurs présents.

Le schéma de Mancur Olson<sup>1</sup> s'applique très bien au cas des associations d'anciens élèves : l'implication de tous constitue la meilleure chance d'une cotation maximale du titre sur le marché des diplômes et du travail, mais ceux qui ne s'investissent pas profitent de l'action des bénévoles dans une proportion égale. Et, si les enquêtés regrettent, ou même fustigent, le faible investissement associatif des diplômés, c'est précisément parce qu'ils pensent avoir compris que la valeur de leur diplôme, que l'accent soit mis sur l'aspect économique ou symbolique, est déterminée par le degré d'implication associative des anciens. Cette implication peut prendre des formes variées, qui cependant exigent toujours, *in fine*, de « *parler de l'école, en bien, partout autour [de soi]* » (Simon Richet, AI ENSEA) et de « *faire remonter à l'association tout ce que l'on sait* » (Sylvain Portal, A2IST). Du point de vue de l'association des anciens élèves, le nombre est la variable-clé de la reconnaissance de l'école et de ses formations dans le champ des entreprises. Du fait qu'aucune relation objective ne lie le « titre » et le « poste », il reste en effet un espace à occuper, dans lequel il est possible d'infléchir, par l'organisation de l'entraide mutuelle, le rapport entre le diplôme et les places des diplômés sur le marché du travail :

*« Aujourd'hui, on note une diminution de la combativité des diplômés et une banalisation du fait d'appartenir à une École. Cet "esprit École" est pourtant une des forces d'une Grande École. Il ne faut pas oublier le nombre croissant d'établissements dans notre domaine et la prédominance de certaines écoles dans les entreprises ou les administrations. Ces concurrents ne nous ont jamais fait de cadeaux pour nous positionner ! La cohésion des diplômés reste indispensable afin d'appuyer les efforts de l'ENSEA et de l'AI ENSEA. »*<sup>2</sup>

C'est cette « *diminution de l'esprit École* » que tous les bénévoles enquêtés, en l'occurrence Sylvain Portal, François Cosquet (A2IST), Thomas Mottet et Simon Richet (AI ENSEA), entendent résorber, en enclenchant ce qu'ils appellent « *le cercle vertueux* » du nombre et du prestige :

*« L'association est là pour contribuer à la notoriété du diplôme, plus exactement de l'école (parce qu'il peut y avoir plusieurs diplômes dans l'école et l'association défend tous les diplômés de l'école), elle contribue au "bien-être", à l'emploi de ses membres, enfin de ses ingénieurs. Plus l'association est forte et plus l'école est connue, et*

---

<sup>1</sup> M. Olson (1965), *La logique de l'action collective*, Paris, PUF, 1978.

<sup>2</sup> Patrick Haudart, co-fondateur de l'AI ENSEA. Source : *La lettre de l'AI ENSEA* n°14, novembre 2002.

*mieux ses ingénieurs sont recrutés dans les entreprises, à de bonnes conditions, de bons postes, avec de bons salaires et des perspectives d'évolution de carrière... or, ça, ça ne peut qu'attirer les étudiants et plus il y a d'étudiants qui veulent y entrer et plus le niveau de sélection augmente. Du coup, on produit de meilleurs ingénieurs, qui accèderont à des postes encore meilleurs, c'est un cercle vertueux à engager. »* (Thomas Mottet, AI ENSEA)

*« Notre but, c'est que tous les diplômés adhèrent à l'association ou en tout cas le plus possible. C'est une action à engager, la "roue de Deming", c'est la roue d'amélioration : plus on a de cotisants et plus l'association aura de moyens et donc plus elle sera efficace dans son action. Et plus elle est efficace et plus les ingénieurs IST auront envie d'y adhérer et il y aura encore plus de cotisants... c'est un cercle vertueux : si les diplômés adhèrent, l'association est efficace et si elle est efficace, les diplômés adhèrent... et si elle est efficace dans ses actions, au final ça veut dire que les IST seront mieux connus des entreprises, qu'il y aura donc plus d'étudiants, qui seront autant d'adhérents potentiels et ainsi de suite. »* (Sylvain Portal, A2IST)

Au-delà des questions touchant au financement des actions associatives, l'adhésion du plus grand nombre est donc supposée nécessaire en ce que la cotation économique du diplôme dépend de la « *cohésion des diplômés* » (Patrick Haudart, co-fondateur de l'AI ENSEA), de « *la force du réseau d'anciens* » (François Cosquet, Président de l'A2IST). Esprit de corps en matière duquel Arts et Métiers demeure l'exemple à suivre :

*« Fédérer les étudiants et les diplômés pour constituer un réseau et faire reconnaître l'école dans le milieu industriel, c'est ma mission de Président d'association. La valeur du diplôme, j'insiste, c'est la force de son réseau d'anciens... et nous, notre réseau est petit, notre école est jeune. Je le vois bien dans mon entreprise que, par exemple, il y a des plans de carrière pour les ingénieurs Arts et Métiers, mais pas pour les ingénieurs IST. »* (François Cosquet, A2IST)

À bien des égards, l'École des Arts et Métiers fournit bien l'exemple le plus accompli d'une compensation d'un prestige tout relatif de l'enseignement proposé par un réseau d'anciens assez puissant pour au moins être en mesure de constituer ce que Thomas Mottet (AI ENSEA) et Didier Assert (Délégué Général du CNISF) dénoncent comme « *mafias* »<sup>1</sup> :

*« Moi, je suis convaincu de l'utilité d'une association...je n'aime pas l'aspect "mafia".... Je m'explique : je suis par exemple à un poste de Direction d'une entreprise et si j'ai à recruter, je vais prendre forcément*

---

<sup>1</sup> Les enquêtés n'évoquant évidemment aucune école en particulier.

*quelqu'un de mon École...ça, je suis contre, c'est l'aspect "mafia". Par contre, je suis dans une entreprise à un poste important ou, même, pas important, j'essaie de faire connaître mon École parce que ça me sert aussi pour moi. S'il y a un poste à pourvoir là où je travaille, je vais donner l'info à mon association d'anciens élèves sachant qu'au final, celui qui sera pris sera le plus compétent C'est la compétence qui doit primer...après, à compétence égale, ça sera celui de mon École. Ce que j'appelle la "mafia" c'est le fait de prendre celui de l'École même s'il est le moins compétent des candidats pour le poste...juste parce qu'il est de l'École. » (Thomas Mottet, AI ENSEA)*

*« Moi, je ne suis pas membre de l'association des anciens, l'aspect bizutage aussi, ça m'avait rebuté... mais bon, ça reste un réseau de personnes qui sont solidaires, notamment pour s'assurer des parcours professionnels de qualité, ils vont t'aider à trouver du boulot, et moi, j'ai beau dire que je n'aime pas l'esprit Gadzarts, j'ai beau ne pas cotiser à leur association, ça n'empêche qu'au moment de mes entretiens, mon chef est Gadzarts, le chef de mon chef est Gadzarts et s'ils m'ont pris, ce n'est peut-être pas pour rien. » (Samuel Gibert, 27 ans, ingénieur Arts et Métiers, Président d'Ingénieurs Sans Frontières et adhérent du SECIF-CFDT<sup>1</sup>)*

« Aux deux extrêmes, s'opposent des écoles de formation technique appliquée, recrutant en milieu modeste – tels les Arts et Métiers – et des écoles de formations scientifique théorique, recrutant dans les milieux plus favorisés – dont Polytechnique est l'exemple le plus achevé » écrit Georges Ribeill<sup>2</sup>. Arts et Métiers fut créé sous le 1<sup>er</sup> Empire pour la formation des contremaîtres<sup>3</sup>, mais ne devint École d'Ingénieurs qu'en 1907 (décret du 22 octobre), et École Nationale Supérieure en 1963. La Société des Anciens de l'École Nationale Supérieure des Arts et Métiers (SAE ENSAM), constituée en 1846 et reconnue d'utilité publique en 1860, fut la première association d'anciens élèves à voir le jour en France<sup>4</sup>. Elle revendique aujourd'hui près de 28 000 sociétaires et un taux d'adhésion de plus de 80 %<sup>5</sup>. Cette association serait la plus importante d'Europe en termes d'effectifs,

---

<sup>1</sup> Syndicat Énergie-Chimie Île-de-France CFDT.

<sup>2</sup> G. Ribeill (1986), *art. cit.*

<sup>3</sup> M. Descostes et J. L. Robert (1984), « Un groupe social ambigu », *op. cit.* ; P. Lefebvre (2003), *op. cit.*

<sup>4</sup> En dépit de la Loi Le Chapelier (1791) qui, bien qu'atténuée dès 1810, prohibait encore toute forme de coalition.

<sup>5</sup> Source : site Internet de la SAE ENSAM.



mais aussi l'une des plus riches de France<sup>1</sup>. On comprend donc bien pourquoi la Société des Arts et Métiers constitue la référence la plus citée du *Recueil des bonnes pratiques pour recruter et fidéliser* du CNISF<sup>2</sup>. *Recueil* auquel, de fait, la politique de développement de l'adhésion des élèves ingénieurs de l'A2IST et surtout de l'AI ENSEA, emprunte justement de nombreux traits<sup>3</sup>.

## 2.2) Rites d'intégration et adhésion automatique au sortir de l'école

Les places des diplômés et le « prix » de leurs compétences techniques sur le marché du travail dépendent de la capacité des étudiants et des anciens de l'école à faire corps. L'esprit de corps exige que l'association effectue un travail « *en amont* » (François Cosquet, A2IST) auprès des étudiants, témoigne « *son attachement aux élèves* » (Simon Richet, AI ENSEA). Deux moyens sont principalement utilisés pour favoriser « *la force du réseau* » des diplômés des IST et de l'ENSEA (François Cosquet, A2IST). Le premier de ces leviers touche à un ensemble de pratiques visant à rendre naturelle l'adhésion du diplômé. Le CNISF recommande sur ce point d'abaisser significativement le tarif de la cotisation des plus jeunes promotions.

Ce précepte du CNISF est poussé assez loin à l'A2IST et à l'AI ENSEA. Statutairement, l'adhésion des diplômés de la dernière promotion en date y est automatique : les administrateurs des deux associations investiguées ont mis en place un système dans lequel le diplômé adhère, à titre gratuit, dès le diplôme en poche et presque à son insu : la cotisation lui est offerte pour une durée déterminée. Tout diplômé d'un IST est un adhérent de l'A2IST jusqu'à ce que sorte la promotion suivante, promotion dont les membres seront, à leur tour, comptabilisés comme adhérents. Aucune procédure n'est d'ailleurs prévue pour le

---

<sup>1</sup> La Société est propriétaire d'immeubles, dont un Hôtel particulier dans le XVI<sup>e</sup> arrondissement parisien (la maison des Arts et Métiers) acquis dans les années 1920, mais aussi de terrains et forêts (Source : Statuts de la SAE ENSAM, consultables sur le site Internet de l'association).

<sup>2</sup> Un membre de la SAE ENSAM faisait aussi partie du groupe de travail *Recruter et fidéliser*.

<sup>3</sup> On ignore si les prescriptions du CNISF influencèrent leurs pratiques de développement, ou bien si leurs « *expériences* » contribuèrent à la rédaction du *Recueil*, laquelle, en effet, reposait sur la participation « *d'un nombre, sans doute trop faible, d'associations* » (Source : « Introduction », *Recueil des bonnes pratiques à l'usage des associations pour recruter et fidéliser*. Document du CNISF, 2000).

cas où le diplômé, pour une raison quelconque, manifesterait son refus de se voir comptabilisé parmi les membres du « réseau »<sup>1</sup>. À l'AI ENSEA, l'adhésion des diplômés de la dernière promotion en date « est automatique et ne nécessite pas d'acquitter une cotisation pour l'année en cours »<sup>2</sup>. Le diplôme étant obtenu en juin, l'adhésion est gratuite jusqu'à la fin de l'année civile. Mais, pour l'année suivante, la cotisation est encore à moitié prix, de sorte que l'adhésion d'un diplômé lui coûte une demi-cotisation pour un an et demi d'adhésion effective.

Par ailleurs, l'organisation par ces deux associations de manifestations récréatives impliquant les étudiants volontaires a pour vertu première de populariser l'existence de l'association auprès de l'ensemble du corps étudiant<sup>3</sup>. La présence de l'association dans l'enceinte de l'école est donc tout aussi primordiale : la contiguïté de l'association avec les élèves ingénieurs et la multiplication concomitante des « rencontres informelles »<sup>4</sup> entre étudiants et responsables associatifs sont tenus pour éléments décisifs de leur adhésion future. L'objectif de l'adhésion automatique à la sortie de l'école et des manifestations impliquant chaque promotion est bien de renforcer les dimensions éventuellement « traditionnelle » et « affectives »<sup>5</sup> de l'implication. Tout doit être mis en œuvre pour qu'adhérer aille de soi, relève de l'évidence même. C'est là l'une des recommandations explicites du CNISF, que les deux associations enquêtées mettent en œuvre chacune à leur manière, selon le contexte qui est le leur :

*« On organise ou on participe à tout un tas d'évènements festifs, des soirées, des repas de promos des rencontres étudiants / diplômés etc.*

---

<sup>1</sup> Cet élément est important. Un enquêté en charge du développement de l'adhésion d'une association d'anciens élèves a évoqué, au cours de l'entretien, le système des « adhésions forcées » qui aurait cours dans certaines associations, précisément les plus puissantes : une fois diplômé, l'ancien élève serait un adhérent « forcé », au sens où la cotisation, offerte, serait en fait financée au moyen d'un prélèvement en amont, sur les frais d'inscription. Or, c'est illégal. L'Article 20 de la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme précise même que « nul ne peut être obligé de faire partie d'une association ».

<sup>2</sup> Source : Règlement Intérieur de l'AI ENSEA, Article 1<sup>er</sup>.

<sup>3</sup> Les exemples sont multiples et variés : outre les « soirées » et autres « galas », organisés conjointement avec le Bureau des Etudiants (BDE), l'A2IST participe également de manifestations telles que le « 4L Trophy », sorte de Paris Dakar étudiant à vocation humanitaire (convoi de médicaments et de fournitures scolaires en Afrique) : « notre périple de plus de 6 000 Km nous apportera une profusion de souvenirs et d'expériences enrichissantes à partager » (Sources : *Entrep'IST* n°13, janvier 2005 ; Compte-rendu de la réunion du Bureau de l'A2IST, février 2005).

<sup>4</sup> Source : *Recueil*, « Relations avec les élèves ingénieurs ».

<sup>5</sup> M. Weber (1922), *Économie et sociétés*, Paris, Plon, 1995.

*c'est une façon d'instaurer une sorte de continuité entre l'école et l'association, ça doit être une chose normale d'adhérer quand on est diplômé... c'est aussi pour ça que c'est important d'avoir nos locaux dans l'école, ça ne fait pas longtemps, avant on était à Clichy. [...] Quand j'étais étudiant, on ne voyait jamais l'association, on ne savait pas trop ce que ça représentait ni vraiment à quoi ça servait... [...] mais, même si je suis au Conseil d'Administration de l'école, en tant que président de l'AI ENSEA, l'association n'est pas assez partie prenante dans la vie de l'école. » (Simon Richet, AI ENSEA)*

*« Les IST sont aux quatre coins de la France donc on a du mal à être près d'eux, même si l'on essaie de mettre en place des permanences dans chaque école, ça fait partie du travail en amont, il faut qu'ils nous connaissent si l'on veut qu'ils adhèrent ensuite, ça c'est sûr. Un autre problème que l'on a, mais qui est aussi un avantage paradoxalement, c'est que les ingénieurs ont un pied dans l'entreprise et un pied dans l'école et quand ils sont dans l'entreprise, c'est encore plus dur d'être en rapport avec eux ! Mais, en même temps, le fait qu'ils travaillent dans l'entreprise fait aussi qu'ils apprennent l'importance du réseau professionnel. » (François Cosquet, A2IST)*

Le second moyen de la politique de développement de l'adhésion est celui, en fait tout aussi classique que le précédent, du rituel d'intégration. Les données sont trop imprécises pour évoquer ici les rites auxquels participe l'A2IST. Leur existence n'est d'ailleurs pas même certaine. En revanche, les éléments factuels à disposition sont bien plus nombreux pour l'AI ENSEA. Là encore, l'association satisfait parfaitement les recommandations du CNISF en matière de recrutement et de fidélisation.

Chaque promotion d'étudiants entrant à l'ENSEA est ainsi l'objet d'un « baptême » et de son corollaire, le « parrainage ». Les caractéristiques des « parrains » varient dans le temps, selon les orientations arrêtées par les différents Conseils d'Administration de l'association. Il peut s'agir d'un ancien de l'école dont la carrière professionnelle est un modèle de réussite, auquel les étudiants doivent s'identifier. Les portraits, un brin hagiographiques, de ces anciens au parcours idéal traversent toutes les *Lettres de l'AI ENSEA*. C'est à l'instigation de Thomas Mottet, Secrétaire de l'AI ENSEA également titulaire, on l'a dit, d'un DESS en Communication<sup>1</sup>, que ces *Lettres* sont devenues un véritable organe de propagande, ici entendue au sens littéral de propagation, de célébration, en l'occurrence du mérite des diplômés. Ces anciens sont la vitrine de l'école et de

---

<sup>1</sup> Voir *infra* Chapitre IV – 1.3.

l'association, participent à la notoriété du diplôme : la diffusion des étapes de leur trajectoire professionnelle valorise le titre d'ingénieur ENSEA, même si ce parcours revêt souvent un caractère exceptionnel. Mais ce type d'ancien forme une population plutôt réduite, si bien que le « *parrain* » peut être une « *personnalité du monde industriel* » (Simon Richet) ayant fait ses études ailleurs qu'à l'école :

*« Le parrain idéal, c'est un dirigeant qui est passé par l'école. C'était par exemple J. Manscourt, un ancien de l'école devenu PDG de Nec Electronics France qui a parrainé la promo. de 1997 je crois. Mais, à mon époque, ça pouvait être une marraine du show-biz, on a eu une ancienne speakerine, Catherine Langeais, Barbara et Juliette Greco aussi... après, on a essayé de rendre ça plus solennel, avec des parrains plus "sérieux", il y a eu Yvon Gattaz, ancien Président du CNPF, le PDG de Bull aussi (c'était avant que Bull se casse la figure !), la Directrice d'Orange, plus récemment et Jean Weiss, qui dirige un groupe de presse, l'année dernière. Mon prédécesseur s'était appliqué à trouver, une année sur deux, un parrain issu du monde industriel en général et un ancien. Le filon peut s'épuiser assez vite, il n'y avait pas de grosses promos pendant longtemps, donc pour peupler le monde industriel à ce rythme-là, c'était un peu compliqué. [...] Moi, ma politique, c'est de prendre quelqu'un d'extérieur à l'école, car plus il y aura de personnes pour la connaître et plus on sera connu dans le monde industriel et c'est justement ce que l'on recherche. » (Simon Richet, AI ENSEA)*

À partir de 1994, le cérémonial du « *baptême* » qui marque l'entrée à l'ENSEA est enrichi, dans un sens plus solennel. La promotion de 1997 a étreigné une forme de rituel d'intégration étoffée d'une remise du « *bâton de marche* », sur lequel le nom du « *parrain* » est inscrit et qui symbolise son soutien aux diplômés de « sa » promotion. En 1994, est aussi instaurée la parade de « *remise des diplômes* », à laquelle procède le « *parrain* » et à l'issue de laquelle le diplômé ne rend pas le « *bâton* », mais, « *justement* », le garde :

*« On donne comme symbole un bâton de marche, une canne en bois qui symbolise le fait que le parrain sera aux côtés des étudiants pendant leur scolarité et même après. Il pourra par exemple les aider à trouver un stage ou un premier poste.... [Le diplômé rend le bâton ?] Ah non, justement ! Il le conserve, ça veut dire que l'association sera toujours là, l'école, ce n'est pas : une fois que je suis diplômé je n'ai plus rien à voir avec elle, non. Une école, c'est pour la vie (rires) ! Mais le baptême, c'est nous. L'école, on ne fait que les inviter. C'est l'association qui montre son attachement aux élèves. » (Simon Richet, AI ENSEA)*

Pour les bénévoles des associations d'ingénieurs diplômés investiguées, la sensibilisation des étudiants à l'importance du « réseau » des camarades est indispensable. La « *cohésion des diplômés* » (Patrick Haudart, AI ENSEA) est, en effet, le seul instrument de l'optimisation de la valeur du titre dans le champ des entreprises. Les associations tentent de profiter du décalage qui existe entre le marché de l'emploi et une échelle du prestige symbolique des écoles qui demeure informelle. Les formations proposées par les IST, centrées sur la pratique et le commandement industriels, offrent du reste des débouchés plus importants que des formations *a priori* plus « nobles ». Elles correspondent plus directement au cahier des charges des industriels à l'égard des contenus et des formes de l'enseignement scientifique et technique. Mais le problème auquel les ingénieurs diplômés des IST font face, qui légitime l'entraide entre les camarades de l'école, est de même nature que celui que rencontrent les ingénieurs de l'ENSEA : l'accès à l'emploi se paie d'une faible reconnaissance de la valeur de la formation reçue, se traduisant par le fait qu'un contingent, non négligeable, de diplômés n'est pas embauché à des postes d'ingénieurs.

### *2.3) L'organisation de l'entraide : annuaire, pôles emplois / carrière et échanges d'expériences*

Les ingénieurs ENSEA connaissent moins le chômage que la moyenne des ingénieurs diplômés, du moins selon les données des enquêtes du CNISF pour les seuls répondants de cette école. En 2002, le taux de chômage des ingénieurs ENSEA était inférieur (3,6 %) à celui des autres ingénieurs (4,1 %), mais aussi des cadres (3,8 %)<sup>1</sup>. En 2005, et alors que 87 % des ingénieurs diplômés ont le statut cadre dès le premier emploi, seulement 74 % des diplômés de l'ENSEA y ont eu accès à la sortie de l'école<sup>2</sup>. La situation des ingénieurs IST est comparable et, en même temps, plus nette. Par rapport à l'ingénieur IST, l'ingénieur ENSEA est plus souvent au chômage, mais, une fois en poste, il est aussi plus régulièrement affecté du titre d'ingénieur :

---

<sup>1</sup> Source : *La lettre de l'AI ENSEA* n°19, janvier 2004. D'après la 15<sup>e</sup> enquête socio-économique du CNISF. Rémunération des ingénieurs 2003.

<sup>2</sup> Source : *La lettre de l'AI ENSEA* n°27, janvier 2006. D'après la 16<sup>e</sup> enquête socio-économique du CNISF. Rémunération des ingénieurs 2005.

*« Fin 2004, le nombre d'ingénieurs ENSEA en recherche d'emploi inscrits à l'association reste élevé, avec quatre-vingt-dix-sept membres. L'AI ENSEA était à nouveau présente en décembre 2004 lors du salon des ingénieurs, un salon de recrutement, co-organisé par le CNISF et l'APEC. »<sup>1</sup>*

Dans la *Lettre de l'AI ENSEA* n°19 (janvier 2004), l'éditorial du Président Simon Richet était déjà sans équivoque :

*« L'euphorie [de la bulle Internet], qui permettait à nos jeunes diplômés de trouver un emploi avant même la fin de leur stage, est maintenant terminée et les deux dernières promotions de l'ENSEA luttent âprement pour trouver une place stable sur le marché du travail. »<sup>2</sup>*

Les ingénieurs diplômés des IST en formation initiale ne connaissent pas le chômage, ou presque, et sont, en règle générale, embauchés par l'entreprise signataire du contrat d'apprentissage. L'ingénieur Germinet<sup>3</sup>, exemple typique de l'« intellectuel organique »<sup>4</sup> revenant, de manière cyclique, restaurer la légitimité de son « rôle social »<sup>5</sup>, estime que, de nos jours, les éléments essentiels de la profession d'ingénieur sont le charisme et la connaissance intime des enjeux de la production industrielle. Les formations dispensées dans les IST ne sont pas, on l'a vu, « pétries de théories et d'abstractions, de lois et dogmes » et, en principe, ces formations « préparent » plutôt bien « les élèves aux nouvelles règles du jeu de la société »<sup>6</sup>. C'est bien selon cette croyance en l'inadaptation de l'enseignement « abstrait » aux exigences de la production industrielle que la création des Instituts fut lancée. Mais, si l'on suppose qu'ils ont « intégré les pratiques qui permettent, au-delà des savoirs, de savoir être »<sup>7</sup>, et en particulier de « savoir être » un chef,

---

<sup>1</sup> Source : Rapport Moral de l'Assemblée Générale de l'AI ENSEA du 21 mai 2005, publié dans *La lettre de l'AI ENSEA* n°24, mars 2005.

<sup>2</sup> Source : *La lettre de l'AI ENSEA* n°19, janvier 2004.

<sup>3</sup> R. Germinet (2004), *op. cit.*

<sup>4</sup> G. Groux, *Le syndicalisme des cadres en France, 1963-1984. Un enjeu producteur d'enjeux*. Doctorat d'État, Tome 1, *Le temps des compromis*, 1986.

<sup>5</sup> G. Lamirand, (1932), *Le rôle social de l'ingénieur*, Paris, Plon, 1954.

<sup>6</sup> R. Germinet (2004), *op. cit.*

<sup>7</sup> *Ibid.*

ces ingénieurs sont en réalité si « *proches du secteur industriel et du domaine de la production* »<sup>1</sup> que certains sont cantonnés à des postes de techniciens :

*« Nous sommes conscients qu'un nombre important d'ingénieurs IST ont de grandes difficultés pour trouver un emploi stable correspondant à leur niveau de qualification. L'A2IST peut apporter sa faible contribution en permettant à ceux qui sont dans cette situation de se rencontrer pour échanger leurs expériences. L'association ne peut trouver un emploi pour chacun [...] mais elle peut organiser des rencontres pour permettre à chacun de trouver une idée ou un axe de recherche non exploré »*<sup>2</sup>

L'aveu d'impuissance n'exclut donc pas une forme d'entraide, l'organisation de rencontres ponctuelles entre diplômés au chômage ou sous-employés et diplômés mieux lotis. L'espace associatif est un refuge et un « cadre de socialisation »<sup>3</sup>, aspect que l'on retrouve aussi à l'AI ENSEA :

*« Les réunions que l'AI ENSEA organise permettent aux ingénieurs d'en savoir plus sur les possibilités de "coaching", de partager informations et expériences, de renouer avec le réseau d'anciens, de motiver les uns et les autres, de disposer d'une aide à la rédaction de CV, d'être écoutés, etc. »*<sup>4</sup>

L'organisation de l'entraide entre diplômés passe par la mise en place d'un pôle « *emploi / carrière* » et, plus encore, par l'édition de l'annuaire, qui formalise les frontières de la communauté des diplômés. L'annuaire est l'élément le plus visible de l'activité de l'association, « *la partie émergée de l'iceberg* » (Sylvain Portal, A2IST). Son importance se lit d'ailleurs à l'aune de la part que représente son édition dans les dépenses de l'association. À l'AI ENSEA, cette part s'élève à 17 % en 2004, soit pratiquement autant que les dépenses engagées pour l'organisation de toutes les manifestations de l'exercice comptable (18 %) <sup>5</sup>. L'annuaire fait office d'« *outil professionnel* » (Sylvain Portal, Simon Richet, Thomas Mottet), autorisant tout diplômé en proie à quelque difficulté dans

---

<sup>1</sup> Source : *Entrep'IST* n°13, janvier 2005.

<sup>2</sup> Source : Compte-rendu de la réunion du Bureau de l'association, février 2004. Document obtenu sur le site Internet de l'A2IST.

<sup>3</sup> G. Ribeill (1986), *art. cit.*

<sup>4</sup> Source : *Rapide aperçu des actions de l'AI ENSEA*.

<sup>5</sup> Source : Rapport Financier de l'Assemblée Générale du 21 mai 2005, publié dans *La lettre de l'AI ENSEA* n°24, mars 2005.

l'exercice de son travail à solliciter un camarade d'école – répertorié si tant est que sa trace ait été retrouvée<sup>1</sup>. Il est, aussi, un moyen de promouvoir le diplôme auprès des recruteurs (cabinets de recrutement et Directeurs des Ressources Humaines), auxquels il est diffusé. Le fait d'y figurer accroît donc les chances de voir son nom et son profil circuler dans les sphères où les recrutements se décident :

*« Le but de l'association, c'est avant tout d'entretenir un esprit de solidarité et pour ça, l'annuaire, c'est ce qu'il y a de plus important, il faut qu'il soit soigné et assez détaillé... c'est le lien : je le feuillette, je sais que telle personne fait ça et, si un jour j'ai un problème sur ça, et bien je pourrais lui demander et je sais qu'elle va me répondre puisqu'on a fait l'École ensemble et puisque si moi, elle me demandait, je lui répondrais. D'ailleurs, ça faisait six mois que j'étais sorti de l'École que déjà un de mes anciens camarades de classe m'a contacté en me disant : "j'ai vu que tu faisais tel truc, que tu travaillais sur tel logiciel, nous on vient de l'acheter, quand tu reviens à Toulouse, est-ce que tu peux passer à ma boîte et présenter ce logiciel aux ouvriers et leur faire une petite formation, leur montrer ce qu'il est possible de faire avec, ses fonctionnalités etc." ; j'ai dit " écoute, il n'y a aucun problème", et j'ai passé une journée dans sa boîte avec son personnel en leur montrant quelles étaient les possibilités du logiciel. Voilà, et je suis content d'avoir pu lui rendre service. » (Sylvain Portal, A2IST)*

*« L'annuaire, c'est la source, c'est la preuve tangible de notre existence que l'on diffuse en interne, mais aussi en externe, de manière à ce qu'en interne, on puisse continuer à garder le contact et éventuellement faire du business... ça peut être un outil de travail, un outil de communication avec ses anciens copains de promo., parce qu'on a envie de garder le lien...mais ça peut être aussi un outil de recrutement pour les "chasseurs de tête"... bien que maintenant le support papier ne soit pas toujours privilégié, malgré tout, un annuaire, comme ça prend de la place, c'est aussi une vitrine...que l'on peut mettre directement dans une boîte aux lettres ! » (Simon Richet, AI ENSEA)*

L'annuaire est non seulement un moyen d'accès aux membres du « réseau » des diplômés, mais encore un code d'entrée. L'ancien élève qui fait état de sa qualité de diplômé de la même école que le camarade sollicité (et qui mentionne le fait que ses coordonnées ont été obtenues par le biais de l'annuaire) bénéficie *a priori* de son écoute et de sa bienveillance. Ici, ce n'est pas un ancien élève d'école d'ingénieurs qui offre l'aperçu le plus clair de cet aspect, mais une ancienne élève de HEC (Chantal Cervat) :

---

<sup>1</sup> Au sein de chacune des deux associations enquêtées, au moins deux membres du Bureau sont en charge de cette tâche.



*« Si je tombe au téléphone sur quelqu'un qui dit être un ancien de HEC, je vais déjà être polie au téléphone et prendre l'appel, ce que je n'aurais pas forcément fait autrement... le fait d'être identifié en tant que HEC, on vous écoute plus si vous en provenez, il y a une sorte de confiance a priori. » (Chantal Cervat, 44 ans, anciens de HEC)*

L'association des anciens élèves remplit enfin la fonction informelle d'organisme de placement. C'est le rôle du « *service emploi* », dont l'organisation et la gestion incombent à un ou plusieurs administrateurs de l'association, que de « *trouver du boulot* » (Simon Richet, AI ENSEA) aux adhérents sans emploi ou en quête d'une meilleure situation professionnelle :

*« Tout adhérent de l'AI ENSEA peut bénéficier du Service emploi, en s'inscrivant auprès de l'association. Le Service emploi diffuse des offres de postes en France et à l'international provenant d'entreprise et de cabinets de recrutement. [...] Outre l'Annuaire des ingénieurs ENSEA, l'Association diffuse aux entreprises un bulletin "Offre de compétences" (comprenant les mini-CV d'ingénieurs en recherche d'emploi). Lors d'une recherche urgente d'une entreprise ou d'un cabinet de recrutement, l'AI ENSEA assure également une mise en relation directe entre les ingénieurs en adéquation avec le poste proposé et les recruteurs. »<sup>1</sup>*

Si l'annuaire reste accessible à tout diplômé (A2IST) ou si n'importe quel diplômé peut aisément retrouver les coordonnées d'un ancien (AI ENSEA), les prestations du « *service emploi* » de ces deux associations sont réservées aux seuls adhérents. Le fait de ne pas trouver d'emploi constitue d'ailleurs la meilleure des raisons d'adhérer à l'association, ce qu'admet le Président de l'AI ENSEA lorsqu'il aborde la question de l'assiduité de sa propre adhésion :

*« Moi, j'ai adhéré tout de suite, à la sortie de l'école, mais j'ai été distrait au niveau du paiement des cotisations. Quand on sort, l'association n'est pas une préoccupation (à tort d'ailleurs). C'est vrai aussi qu'à mon époque, entre 1985 et 1988, il y avait du boulot, l'informatique avait le vent en poupe, ça marchait bien. Il y a même une société de services où je ne suis resté que trois jours ! Ça embauchait, il y avait du boulot pour tout le monde. Ça n'a plus été le cas après, sauf un peu avec Internet, et encore. » (Simon Richet, AI ENSEA)*

Tous les ingénieurs enquêtés amplifient l'importance du marché de l'emploi dit « *caché* », marché dont on sait pourtant l'influence mineure sur les processus de

---

<sup>1</sup> Source : *Rapide aperçu des actions de l'AI ENSEA*.

recrutement<sup>1</sup>. Car, le « marché caché » étant celui des demandes de travail qui n'ont pas été l'objet d'une publication officielle, son existence justifie l'entraide et légitime l'action associative d'aide à l'accès à l'emploi. Tous les diplômés, qu'ils adhèrent ou non à l'association des anciens, sont moralement tenus, au nom de la « solidarité » (Sylvain Portal, A2IST), de l'esprit de corps, de faire connaître aux administrateurs en charge du « service emploi » l'existence des postes qui sont sur le point de se libérer dans leurs entreprises respectives :

*« Le but, c'est quand même d'entretenir un esprit de solidarité. Si un ingénieur est dans le besoin et si les autres peuvent l'aider, il faut qu'ils l'aident et ça par exemple, concrètement, ça peut se réaliser par... un ingénieur sait que dans son entreprise, il y a un poste à pourvoir et que ce poste-là ne fera pas l'objet d'une annonce sur le marché de l'emploi, donc il fait part de cet état de fait à son association qui met un message en ligne sur le site Internet et les adhérents qui consultent le message se retrouvent avec une opportunité de poste. Le but est d'aider les nouveaux et les anciens ingénieurs à s'intégrer ou à se réintégrer sur le marché de l'emploi, de leur permettre de disposer d'un certain nombre d'offres issues du marché caché, et c'est aussi là que se fait la force d'une association : c'est le marché caché et Dieu sait qu'il y en a, je sais qu'il y en a et c'est vraiment la force du réseau qui permet d'avoir ça et, surtout, il faut que les gens soient impliqués et qu'ils aient eux la volonté de faire remonter vers leurs camarades, l'association, cette information vers des gens susceptibles d'être intéressés par ça. Ça, c'est ce que nous appelons le "pôle emploi / carrières". » (Sylvain Portal, A2IST)*

*« L'objectif principal d'une association comme la nôtre, c'est l'entraide pour tout ce qui touche à l'emploi, c'est-à-dire s'épauler pour tout ce qui est lié à l'emploi, à la recherche d'emploi... par exemple, je sais qu'un poste se libère dans mon entreprise, j'envoie l'info prioritairement à l'association. On ne l'envoie pas à un membre en particulier, ça passe par l'association, qui ensuite la "dispatche" aux membres... c'est pour ça que c'est important d'avoir une association, parce que beaucoup d'annonces ne sont pas publiées. » (Thomas Mottet, AI ENSEA)*

En principe, moins il y a d'ingénieurs IST / ENSEA au chômage ou sous-employés, et plus les formations proposées par ces deux écoles seront prisées des étudiants et de leurs parents. Du moins les bénévoles le pensent-ils. Autrement dit, le « cercle vertueux » s'engage également par l'entraide organisée. La capacité de l'association à mettre efficacement en relation offres et demandes de travail insatisfaites est un élément de la valorisation du diplôme, qui, à terme, doit

---

<sup>1</sup> « Emploi cadre : le fantasme du marché caché », *Enquête APEC / IFOP*, dossier de presse APEC, juin 2006.

permettre d'améliorer le placement et le « prix » de ses titulaires, problèmes qui rendent intelligibles le sens et l'essence de l'action associative des diplômés.

### **Conclusion :**

En matière d'allocation des travailleurs aux différents postes de l'organisation du travail, l'employeur reste seul juge. C'est là le problème des ingénieurs diplômés. Le titre d'ingénieur diplômé décerné par les IST et par l'ENSEA a une valeur symbolique assez faible, faiblesse à même de grever le placement et la rémunération des diplômés sur le marché du travail. Et, effectivement, les diplômés de ces deux écoles peinent à trouver des emplois d'ingénieurs. Les ingénieurs IST sont rarement au chômage, mais sont plutôt considérés comme des techniciens. Les ingénieurs ENSEA sont plus souvent ingénieurs mais sont plus touchés par le chômage que leurs homologues des IST. Le Secrétaire de l'AI ENSEA, Thomas Mottet, est d'ailleurs resté deux ans sans emploi au début des années 1990, ce qui, du reste, explique en grande partie son implication bénévole<sup>1</sup>.

Ces deux communautés de camarades d'écoles doivent donc « *se serrer les coudes* » (Sylvain Portal, A2IST), faire corps, de façon à pouvoir peser sur le cours des choses. Les ingénieurs IST doivent aussi promouvoir la formation par l'apprentissage et à certains égards, l'association « milite » pour la redéfinition des critères du prestige d'une École, critères qui devraient mieux correspondre aux préférences des entreprises. L'AI ENSEA, moins récente, est déjà plus légitime dans le champ des écoles d'ingénieurs et essaie de concilier « *qualité de la recherche* » et portée industrielle du savoir. Mais les diplômés de l'ENSEA le sont d'une école dont l'histoire est marquée par la difficile conquête du statut d'École Supérieure et la reconnaissance relative dont elle peut aujourd'hui s'enorgueillir est loin d'être définitivement acquise.

---

<sup>1</sup> Voir *infra* Chapitre IV – 1.3.

### CHAPITRE III : L'ACTION SYNDICALE DES CADRES SUR LE LIEU DE TRAVAIL, UNE PARTICIPATION AUX « RÈGLES DU JEU »<sup>1</sup>

La variété des modes de structuration de l'action syndicale cadre au sein des organisations confédérées inter-catégorielles, entre autonomie et intégration, suffit à indiquer l'ambiguïté du rapport de ces « relais de l'énergie directoriale »<sup>2</sup> à la subordination juridique et au pouvoir économique. Cette diversité cristallise la place ambivalente des cadres dans le salariat, catégorie abstraite dans laquelle se fondent, en dépit de leur variété, les produits du travail<sup>3</sup>. Mais, quels que soient le syndicat considéré et l'orientation structurelle choisie, notamment aux Assurances Générales de France (AGF) et à BNP Paribas, les politiques revendicatives et les pratiques syndicales se caractérisent toujours par deux traits majeurs, dès lors qu'elles sont déterminées par des cadres de l'entreprise (section CFDT des AGF, sections CGC des AGF et de la MACSF<sup>4</sup>) ou se veulent adaptées aux attentes supposées de ces derniers à l'égard du syndicalisme dans l'entreprise (syndicat UGICT BNP Paribas Île-de-France) : l'inscription dans le jeu paritaire pour favoriser la bonne marche de l'entreprise et la formulation de revendications « gestionnaires »<sup>5</sup>, lesquelles renvoient au rapport à la compétence et au savoir de ces « travailleurs intellectuels » ; la reproduction d'une forme d'entraide, qui n'est pas sans rappeler la vocation des Bourses du Travail du début du XX<sup>e</sup> siècle. Tels sont les éléments développés dans ce chapitre.

---

<sup>1</sup> J. D. Reynaud (1989), *Les règles du jeu*, Paris, Armand Colin, 1997.

<sup>2</sup> I. Kolboom, « Patronat et cadres : la contribution patronale à la formation du groupe des cadres (1936-1938) », *Le Mouvement social* n°121, octobre-décembre 1982, p. 72.

<sup>3</sup> A. Supiot (1994), *Critique du droit du travail*, Paris, PUF, Coll. « Quadrige », 2002.

<sup>4</sup> Mutuelle d'Assurances du Corps de Santé Français.

<sup>5</sup> G. Groux, *Le syndicalisme des cadres en France, 1963-1984. Un enjeu producteur d'enjeux*. Doctorat d'État, Tome 2, *L'espace des alliances*, 1986.

Les propriétés de l'action syndicale cadre sur les lieux de travail étudiés dans ce chapitre sont inséparables de l'histoire particulière des entreprises qui en sont le théâtre. BNP Paribas et les AGF ont en commun un passé nationalisé. Le fait syndical y est encore bien accepté. Les conventions collectives du secteur bancaire et des assurances en consacrent une reconnaissance formelle et prévoient des dispositions favorables à l'exercice militant sur le temps de travail<sup>1</sup>. Le secteur nationalisé connaît historiquement des taux de syndicalisation et de présence syndicale plus élevés que le privé. En particulier, la CGT y est traditionnellement bien implantée parmi les cadres et les techniciens. Cette implantation, cependant, a toujours été plus marquée dans les métiers industriels, ce qui s'explique en grande partie par le rôle actif pris par la centrale de Montreuil dans les nationalisations d'après-guerre<sup>2</sup>.

Les termes de l'échange salarial des branches Banque / Assurances ont récemment connu de brutales modifications, qui se sont traduites par une refonte des grilles de classification et qui procèdent d'éléments contextuels usuellement décrits par le terme d'« intégration économique ». La finance, selon les mots de l'économiste Jacques Adda, s'est muée en « un domaine où le capitalisme a pu s'affranchir totalement des contraintes et des pesanteurs du temps et de l'espace »<sup>3</sup>. Les AGF et BNP Paribas deviennent ainsi de banales entreprises privées de l'industrie des services financiers, par ailleurs marquées par le déclin numérique des effectifs non-cadres. Le personnel de BNP Paribas, *a fortiori* en Île-de-France où sont regroupées les structures centrales, opérationnelles et fonctionnelles, dénombre une proportion croissante de « cadres » et, en dépit des récentes embauches de commerciaux dans les agences<sup>4</sup>, une part décroissante de « gradés » et d'« employés » : le nombre de « techniciens » – les « employés » et

---

<sup>1</sup> Sources : Articles 10 et 11 de la Convention Collective Nationale des Banques (1<sup>er</sup> janvier 2000) ; Articles 5, 14, 15 et 21 de la Convention Collective des Sociétés d'Assurances (27 mai 1992).

<sup>2</sup> G. Groux, « Le syndicalisme-cadres dans la période présente : 1963-1983 », M. Descostes et J. L. Robert (dir.), *Clefs pour une histoire du syndicalisme-cadres*, Paris, Les Éditions ouvrières, 1984.

<sup>3</sup> J. Adda, *La mondialisation de l'économie*. Tome 1 : *Genèse*, La Découverte, 1996.

<sup>4</sup> Plus de vingt mille (20 907) embauches ont été réalisées à BNP Paribas entre 2003 et 2005. Ces embauches ont surtout concerné le pôle Banque De Détail en France (BDDF), cinquante nouvelles agences ayant été ouvertes en 2005. Une session de recrutement ciblée sur les titulaires de BTS (Force de Vente et Action Commerciale) et ayant débouché sur l'embauche de quatre cents commerciaux, a aussi été organisée la semaine du 19 septembre 2005 (Source : *Rapport Annuel 2005*, Groupe BNP Paribas).

les « gradés » de la convention collective de 1952 – exerçant en France métropolitaine est passé de 33 410 en 1995 à 25 177 en 2005 ; dans le même temps, le nombre de « cadres » est passé de 7 073 à 16 595<sup>1</sup>. Aussi la proportion de cadres de BNP Paribas peut-elle s'évaluer, en 2005, à un tiers du personnel (32,5 %), contre 17 % dix ans plus tôt. Cette évolution est comparable à celle que connaît le secteur des Assurances, où les « cadres » sont passés d'une proportion de 29,6 % des effectifs salariés à 38,2 % sur la même période<sup>2</sup>. Un processus de professionnalisation des emplois s'y observe enfin, indiqué par l'élévation du niveau de formation initiale conventionnellement requis pour l'embauche à niveau hiérarchique de poste constant. Les carrières traditionnelles dans les banques et les assurances, issues du rang, s'en trouvent dévalorisées et plus ou moins bloquées.

### **1) Contribuer à la bonne marche de l'entreprise**

Les enquêtés de la Banque et des Assurances ont tous éprouvé les mutations de leur entreprise et acquis, au fil de leur trajectoire professionnelle et syndicale, une connaissance aiguë des enjeux économiques et sociaux qui la traversent pour y avoir effectué toute leur carrière. Les parcours professionnels et syndicaux des techniciens et cadres militants de l'UGICT BNP Paribas Île-de-France, de la CFDT des AGF et de la CGC des Assurances, largement dépourvus de sens hors de leur entreprise respective, sont vécus comme mêlés et insécables. Cette compréhension des arcanes de l'entreprise et du secteur d'activité, née de l'expérience, légitime leur positionnement subjectif dans un rapport égalitaire vis-à-vis du « gouvernement privé »<sup>3</sup>. L'investissement syndical sur le lieu de travail se comprend, ici, comme une forme de tribut à la permanence l'entreprise et à la cohésion de ses salariés, qui conteste, en invoquant la compétence professionnelle des cadres de ces entreprises, les orientations dirigeantes jugées fragilisantes.

---

<sup>1</sup> Source : *Bilan social 2005*, RH Groupe BNP Paribas. Voir aussi *supra* la description des terrains d'enquête.

<sup>2</sup> Source : *Rapport Annuel 2005*, Observatoire de l'Évolution des Métiers de l'Assurance (OEMA).

<sup>3</sup> M. Bauer et E. Cohen, *Qui gouverne les groupes industriels ? Essai sur l'exercice du pouvoir industriel*, Paris, Seuil, 1981.

1.1) *Le syndicalisme des cadres sur le lieu de travail : un rapport organique à l'entreprise*

Au-delà de l'ancienneté professionnelle élevée des noyaux militants et adhérents, tout oppose les sections CFDT des AGF et le syndicat UGICT BNP Paribas Île-de-France. Les sections CFDT des AGF sont sous la responsabilité de cadres des classes 5 et 6 de la convention collective des Assurances et impliqués depuis peu de temps dans l'action syndicale. Le syndicat UGICT BNP Paribas Île-de-France est dominé par des « gradés », des techniciens supérieurs des agences et des *back office* parisiens<sup>1</sup>. Le cœur militant du syndicat UGICT BNP Paribas Île-de-France compte une minorité de cadres, et l'essentiel de ces cadres est issu du rang des employés de banque et syndiqué depuis l'embauche. Ces différences de morphologie adhérente et de profils militants n'empêchent pas l'action syndicale d'être partout vécue sur le mode du concours au devenir de l'entreprise dans laquelle se déroule l'intégralité du parcours professionnel, sinon des salariés les plus récemment embauchés, de ce qui est encore la majeure partie du personnel de BNP Paribas<sup>2</sup>. Il en va de même à la CGC des Assurances, le responsable de l'une des sections CGC des AGF l'exprimant d'ailleurs le plus explicitement lorsqu'il compare sa situation à celle des cadres fraîchement recrutés :

*« Les jeunes ont une autre approche que nous, moins affective à l'égard de leur entreprise, il n'y a pas d'investissement... personnel dans la vie de l'entreprise. Mais on y fait plus toute sa carrière non plus. »* (Jean Luyat, 53 ans, cadre diplômé, responsable de section syndicale CGC aux AGF)

Pour l'ensemble des enquêtés du syndicat UGICT BNP Paribas Île-de-France, et qu'ils soient techniciens ou cadres, cadres diplômés ou cadres issus du rang, investis de longue date ou très récemment engagés dans le syndicalisme, l'action syndicale sur le lieu de travail est dénuée de toute considération partisane

---

<sup>1</sup> Voir *supra* la description des terrains d'enquête.

<sup>2</sup> Entre un quart et un tiers du personnel français de BNP Paribas est né entre 1948 et 1960, plus de la moitié du personnel a plus de quarante-cinq ans en 2005, un tiers seulement étant âgé de moins de quarante ans. L'âge moyen d'un cadre des assurances est de quarante-trois ans en 2004 et l'ancienneté moyenne dans ce secteur approche les quinze ans. Sources : *Bilan social 2005*, RH Groupe BNP Paribas ; *Rapport Annuel 2005* de l'OEMA.

ou idéologique. En dépit de parcours militants typiques<sup>1</sup>, oscillant, selon les cas, entre activisme anarchiste (Viviane Giordano), idéalisme communiste (Marcel Chaïli, Didier Benoît) et mouvements libertaires (Jean-Bernard Renaud) ou de jeunesse (Florent Hérouet), les syndicalistes de l'UGICT BNP Paribas Île-de-France font profession de représenter leurs collègues « *avec eux et comme ils sont* » (Marcel Chaïli). Les aspirations des collègues peuvent bien froisser leurs convictions politiques, ces militants n'en jugent pas moins déplacée l'expression sur le lieu de travail. Ceux qui sont encore des militants politiques distinguent nettement entre leurs activités syndicales à BNP Paribas et leurs affiliations partisans, ainsi reléguées dans la sphère privée :

*« Je ne confonds pas l'activité politique et syndicale. [...] J'ai une jeune collègue qui a adhéré l'année dernière [...] elle m'a demandé si j'étais au PC, j'ai dit "ça ne te regarde pas" ! Parce que je suis CGT. »*  
(Marcel Chaïli, 53 ans, technicien, permanent syndical, Secrétaire du syndicat UGICT BNP Paribas Île-de-France)

Cette relégation des affiliations partisans hors de l'activité syndicale quotidienne n'est compréhensible que resituée dans le contexte historique d'une organisation syndicale, l'UGICT-CGT, dont les militants vivent usuellement le syndicalisme à l'échelle de l'entreprise<sup>2</sup>. Mais les carrières professionnelles et syndicales des salariés des banques et des assurances sont, *de facto*, bornées à l'univers de la branche, et même d'une seule entreprise. Les carrières y sont traditionnellement anciennes, issues du rang et soutenues par un large panel de diplômes propres aux secteurs, la « professionnalisation »<sup>3</sup> des salariés y relève d'une combinaison entre ancienneté et acquisition de certifications qui enferment dans la branche :

*« On est d'abord et avant tout des gens de la banque. Donc, ce qui nous intéresse surtout, c'est comment on travaille dans la banque, comment la banque change et comment la situation des salariés change aussi. »*  
(Martin Silvano, 50 ans, technicien, permanent syndical, journée d'observation de l'activité du syndicat UGICT BNP Paribas Île-de-France, le 28 juin 2006)

---

<sup>1</sup> Voir *supra* la description des terrains d'enquête.

<sup>2</sup> G. Groux (1984), « Le syndicalisme-cadres dans la période récente : 1963-1983 », M. Descostes et J. L. Robert, *op. cit.*

<sup>3</sup> Entendue au sens de Pierre Naville. Voir : P. Naville, *Essai sur la qualification du travail*, Paris, Marcel Rivière, 1956.



*« Je suis attaché à mon entreprise... mais avec mes diplômes de l'assurance, je ne peux de toute façon pas trouver mieux, parce que par rapport à d'autres entreprises du secteur, il n'y a pas photo, on est mieux ici ! »* (Marc Legrand, 44 ans, cadre, promotion interne, responsable de la section syndicale CGC de la MACSF)

Le responsable de la section CGC de la MACSF explique sa décision de s'investir au sein de son Comité d'Établissement (CE) régional en invoquant le fait de s'être rendu compte que les dysfonctionnements locaux de l'activité de son entreprise, dont il était témoin et se faisait l'écho, ne parvenaient pas au siège parisien :

*« En 1996, je m'aperçois que le Directeur dont je dépends a atteint ses limites. Plus rien ne marchait, on faisait comme si, mais ça n'allait plus... et tout ce que j'avais à dire ne dépassait le stade régional, ça n'allait jamais plus haut... moi, c'est dans ma nature de l'ouvrir ! J'ai pris des responsabilités au CE de la région, j'en avais déjà eu, sans étiquette (c'était alors un truc plutôt associatif, on organisait des tombolas !), mais là, c'était le moyen de faire entendre ce qui n'allait pas. »* (Marc Legrand, section syndicale CGC de la MACSF)

L'implication syndicale sur le lieu de travail est une voie d'expression permettant de « faire entendre ce qui ne va pas », qui va de pair avec une relation « chaude » à l'entreprise. Les tracts de la CFDT distribués aux AGF à l'occasion des élections professionnelles de janvier 2006, qui se sont déroulées dans le contexte du rachat imminent par l'actionnaire principal, le Groupe Allianz, des derniers titres de propriété des AGF encore détenus par les actionnaires minoritaires<sup>1</sup>, indiquent aussi une identification particulièrement forte à l'unité de production :

*« Nous ne pouvons que nous féliciter de la reconnaissance acquise par les AGF au sein d'Allianz, de la prise en compte des intérêts AGF avec la nomination de notre PDG à la Direction du Groupe. Notre avenir est chez Allianz, mais il sera conditionné par la manière dont nous y entrerons. Vos élus se battent d'ores et déjà à Munich pour faire entendre la voix des AGF. »*<sup>2</sup>

Quelle que soit l'organisation syndicale à laquelle ils adhèrent, les enquêtés ont un rapport presque organique à leur entreprise. Sa pérennité détermine, à terme, la sécurité économique de salariés encore pleinement inscrits dans « l'ordre collectif

---

<sup>1</sup> L'objectif poursuivi étant la constitution d'Allianz en Société Européenne, immatriculée en Allemagne.

<sup>2</sup> Tract recueilli au siège des AGF, à l'occasion de l'entretien du 18 décembre 2005 avec Guy Serra, Secrétaire de la section centrale CGT des AGF.

institué de la carrière et de la professionnalisation au sein de l'institution »<sup>1</sup>. Défendre les salariés suppose de défendre la viabilité de leur entreprise, défendre la viabilité de l'entreprise revient à en défendre les salariés. Pour un cadre militant syndical ayant effectué toute sa carrière dans une seule entreprise, l'un ne va pas sans l'autre<sup>2</sup>.

L'engagement des enquêtés du syndicat UGICT BNP Paribas Île-de-France traduit toutefois une articulation plus subtile – et parfois contradictoire – entre identification à l'institution, l'entreprise qui donne sens à l'action syndicale, et contestation de ses évolutions, au nom du cœur de métier militant, la défense des intérêts salariés :

*« Mon supérieur direct, qui est un cadre syndiqué au SNB-CGC, me dit parfois “mets-toi à la place d'un patron”. Je ne comprends pas ces gens qui, dès qu'ils ont un peu de pouvoir ou d'autorité, s'identifient au patronat... je suis salariée, je ne vais pas réfléchir comme un patron ! Demande-t-on à un patron de “se mettre à la place du salarié ” ? » (Irène Pasquale, 39 ans, technicienne, militante du syndicat UGICT BNP Paribas Île-de-France)*

Fernand Guérin (UGICT BNP Paribas Île-de-France) justifie sa démission, en 2000, de sa section CFDT en invoquant (entre autres aspects) le fait que la CFDT, à BNP Paribas, aurait franchi le Rubicon qui sépare la contribution à la bonne marche de l'entreprise de la défense indéfectible du « *camp des salariés* » :

*« Dans les réunions où je me retrouvais avec la Direction, si j'avais parfois des doutes sur l'endroit où se situaient mes camarades de la CFDT par rapport à elle, pour la CGT, il n'y avait aucun doute. [...] La CGT, s'il y a un point sur lequel elle n'a pas évolué, c'est sa position, d'être dans le camp des salariés en toutes circonstances. » (Fernand Guérin, 57 ans, cadre, promotion interne, militant du syndicat UGICT BNP Paribas Île-de-France)*

Ce qui passe pour une compromission suspecte aux yeux de ce « transfuge » de la CFDT explique précisément, d'après la responsable de la section CFDT du siège des AGF (Claudine Tivrel), la représentativité de la CFDT aux AGF, notamment

---

<sup>1</sup> F. Piotet (dir.) *La révolution des métiers*, Paris, PUF, Coll. « Le lien social », 2002.

<sup>2</sup> Cette dialectique est affirmée de manière très explicite au sein du syndicat ACTIF : les « développeurs » y disposent de quelques fiches pratiques destinées à les aider à convaincre les salariés réticents à l'adhésion syndicale ; l'argument qui désigne les syndicats comme « *des fouteurs de merde* » est évacué par l'assertion selon laquelle « *la CFDT a fait son deuil de la lutte des classes, elle inscrit son action dans un affrontement de logiques* », patronale et salariée. Ces « *logiques* » sont susceptibles « *de se retrouver, par exemple sur la viabilité de l'entreprise* ».

parmi les cadres. Selon Claudine, cette représentativité provient du pragmatisme dont font preuve les militants de la CFDT, du « *sens des réalités* » les conduisant à censurer toute action susceptible de « *bloquer l'entreprise* ». La CFDT étant aux AGF le syndicat majoritaire en termes absolus, aucun accord d'entreprise ne peut être entériné sans l'aval de ses délégués, à plus forte raison depuis 2004 et la loi Fillon. « L'éthique de responsabilité »<sup>1</sup> donne donc, *a fortiori*, son sens à l'action militante, constituant à la fois le vecteur et la justification du développement de l'adhésion des cadres des Assurances, et des AGF en particulier :

*« Ici, les gens sont là depuis longtemps. [...] Les cadres apprécient notre manière de fonctionner, on est un syndicat de négociation...on veut être positif, ne pas bloquer l'entreprise, avancer tout en obtenant le maximum de ce qui peut revenir aux salariés. [...] Il faut avoir le sens des réalités, on ne va pas refaire l'économie, le marché. »* (Claudine Tivrel, 50 ans, cadre diplômée, permanente syndicale, responsable de la section CFDT du siège des AGF)

*« [Les syndiqués des AGF] viennent sur l'image de responsabilité. On ne vient pas pour tout casser, mais pour améliorer les choses. [...] On ne veut pas que l'entreprise ferme, on perdrait notre boulot, donc on ne demandera pas 30 % d'augmentation, si un directeur les donne, il n'y a plus d'entreprise. [...] Si l'on veut que les cadres viennent dans le syndicalisme de toute façon, ce n'est pas avec le Grand Soir, mais avec des petits pas dans la bonne direction... en plus, on a un problème de renouvellement de génération, nos adhérents vieillissent<sup>2</sup>, notamment les cadres... [...] et dans les assurances, ça recrute au niveau cadre. »* (Michèle Soher, Secrétaire Générale du syndicat ACTIF-CFDT<sup>3</sup>)

La problématique du tribut syndical à « *la bonne marche et à la pérennité de l'entreprise* » (Jean Luyat, CGC des AGF) est ainsi exprimée différemment, selon qu'elle le soit par les militants de la CFDT des AGF ou par ceux du syndicat UGICT BNP Paribas Île-de-France. Car, pour ces derniers et au contraire des premiers, la « conviction » prime sur la « responsabilité ». Mais, dans la mesure où l'action syndicale est, pour eux, tout aussi indissociable de la réalité concrète de l'entreprise et du secteur dans lesquels elle s'insère, ces militants de l'UGICT

---

<sup>1</sup> M. Weber (1919), *Le savant et le politique*, Paris, Union Générale d'Éditions, Coll. « 10-18 », 1963.

<sup>2</sup> D'après le fichier des adhérents de l'ACTIF, 306 des 4 220 adhérents ont moins de trente-cinq ans (Chiffre : 2003).

<sup>3</sup> Le Syndicat des Assurances CFDT Transrégional et Île-de-France (ACTIF) est le syndicat auquel les sections syndicales CFDT des AGF, au nombre de dix-sept sur le territoire métropolitain, sont affiliées.

désespèrent de voir envisagée l'action syndicale comme une action à « valeur ajoutée »<sup>1</sup> pour l'entreprise.

Les enquêtés du syndicat UGICT BNP Paribas Île-de-France pensent que l'investissement syndical dans l'entreprise devrait constituer, en lui-même, la preuve d'un intérêt évident porté à son destin, au-delà du syndicat d'affiliation et même si la nature de cet intérêt est éminemment critique. C'est ainsi que Fernand Guérin (UGICT BNP Paribas Île-de-France) considère, rétrospectivement, son mandat de représentant (CFDT) du Comité Central d'Entreprise (CCE) au Conseil d'Administration de la BNP, détenu à la fin des années 1970 :

*« Être représentant du CCE au Conseil d'Administration, ça permettait d'avoir un éclairage, dans la partie officialisation des décisions... prises à un autre niveau, c'est vrai, mais on avait notre mot à dire et on savait ce qui se passait. »* (Fernand Guérin, syndicat UGICT BNP Paribas Île-de-France)

Riccardo Pietro (UGICT BNP Paribas Île-de-France) évoque, avec amertume, un « *changement de philosophie* » à l'égard de l'action syndicale, lequel tiendrait au fait que le militantisme syndical serait, dans l'entreprise, exclusivement compris comme un « *mal nécessaire* », une contrainte institutionnelle, et non comme une richesse pour son activité, une manière de protester salutaire pour son futur, résultant de, et participant à, sa cohésion, sa « *vie* » :

*« Avant, [...] la composante importante était la vie de l'entreprise, mais la philosophie a changé. Les patrons ne reconnaissent pas que ceux qui s'engagent le font aussi pour leur entreprise, pas du tout. C'est un mal nécessaire, il faut faire avec parce qu'il y a des lois. [...] C'est surtout depuis la privatisation, en 1993, que nous sommes mal vus. »* (Riccardo Pietro, 45 ans, cadre, promotion interne, permanent syndical, syndicat UGICT BNP Paribas Île-de-France)

La CGT est d'autant plus « *mal vue* » à BNP Paribas qu'aux dires des militants enquêtés, l'étiquette d'un syndicat dont les membres se refusent, par principe, à signer tous les accords d'entreprise, quel qu'en soit, par ailleurs, le contenu, lui est régulièrement accolée :

*« Il y a une espèce de fantasmagorie du syndicat et notamment de la CGT, par rapport aux cadres, avec des clichés, où la CGT, ce sont des gros baraqués qui ne sont pas cadres, qui sont des ouvriers, qui gueulent*

---

<sup>1</sup> F. Piotet, « Le sens du possible et de l'impossible », *Revue Cadres CFDT* n°404, mai 2003.

*tout le temps, qui disent toujours non, qui ne signent jamais les accords et qui n'ont pas d'arguments pour ne pas signer.* » (Aurélia Adilmar, 34 ans, cadre diplômée, militante du syndicat UGICT BNP Paribas Île-de-France)

*« Pour les gens, la CGT, c'est un repaire de vieux marxistes fainéants et inféodés au Parti Communiste. »* (Irène Pasquale, syndicat UGICT BNP Paribas Île-de-France)

Ces « clichés » (Aurélia Adilmar) empêchent de considérer la protestation comme un acte d'assimilation, un acte d'intégration, pouvant d'ailleurs conforter l'ordre établi<sup>1</sup>. Ils interdisent aussi de concevoir le travail de permanent syndical, non seulement comme un travail, mais encore comme un travail nécessaire, quoique « ingrat » (Riccardo Pietro), « sale boulot » qui, à plus forte raison, souffrirait une « définition de rôle satisfaisante et source de prestige »<sup>2</sup>.

Ces préjugés constituent également la raison pratique qui conduit les militants du syndicat UGICT BNP Paribas Île-de-France à faire état, par voie de tracts ou lors de discussions informelles avec les salariés, des motifs fondant leur avis sur un accord d'entreprise quelconque<sup>3</sup>, ainsi que de leur degré d'implication dans les processus de négociation auxquels ils sont parfois conviés. Les Délégués Syndicaux (DS) de l'UGICT BNP Paribas Île-de-France ne sont pas habilités, en effet, à signer les accords d'échelle nationale, ceux-ci relevant de la responsabilité de la délégation nationale et, en dernier ressort, du Délégué Syndical Central (DSC) CGT de BNP Paribas. Des membres du syndicat UGICT BNP Paribas Île-de-France peuvent faire partie des délégations nationales, mais, en règle générale, les militants de l'UGICT sont consultés, et cette consultation s'agrège à celle de toutes les émanations CGT du territoire national. L'avis des membres du syndicat UGICT sur la signature éventuelle d'un accord d'entreprise est donc loin d'être toujours majoritaire. Lorsqu'il existe une divergence de vues entre les syndicats et

---

<sup>1</sup> G. Simmel (1908), « Le conflit », *Sociologie. Études sur les formes de la socialisation*, Trad. L. Deroche-Gurcel et S. Muller, Paris, PUF, Coll. « Sociologies », 1999.

<sup>2</sup> E. C. Hughes (1951), « Le travail et le soi », *Le regard sociologique. Essais choisis. Textes rassemblés et présentés par Jean-Michel Chapoulie*, Paris, Éd. de l'EHESS, 1996, p. 83.

<sup>3</sup> L'exemple le plus significatif est donné par l'épisode de la négociation de la convention collective du 1<sup>er</sup> janvier 2000, signée par la Fédération CGT des Banques / Assurances sur la base des résultats d'une consultation référendaire organisée au niveau de la branche. Le syndicat UGICT avait également organisé une consultation, circonscrite aux salariés franciliens de BNP Paribas et qui, d'après son Secrétaire, « n'a pas donné exactement le même résultat », ce qui a permis de justifier, auprès des salariés franciliens, l'avis défavorable de ses délégués quant à la signature de la convention collective.

sections CGT du territoire et les dirigeants du syndicat UGICT, il arrive pourtant que ces derniers emportent la décision, comme ce fut le cas en 2006, à propos de l'intéressement. Jusque-là, les délégués de la CGT n'avaient jamais signé aucun accord d'entreprise sur la question l'épargne salariale, malgré une participation active aux négociations<sup>1</sup>. S'ils apposèrent leur paraphe sur l'accord daté du 29 juin 2006, les militants de l'UGICT BNP Paribas Île-de-France, qui savent – études à l'appui – que les cadres y sont favorables, mais aussi qu'il s'agit là d'un levier pour peser sur la stratégie de l'entreprise, n'y furent pas étrangers :

*« Je fais partie de ceux qui veulent un syndicat qui prend ses responsabilités dans la gestion. Par exemple, on vient de signer l'accord sur l'intéressement. Il y a eu débat entre syndicats.... [...] Il nous semble normal, à nous UGICT, d'avoir une redistribution des bénéfices pour le salarié. »* (Didier Benoît, 49 ans, cadre, promotion interne, militant du syndicat UGICT BNP Paribas Île-de-France)

L'action syndicale sur les lieux de travail enquêtés s'inscrit dans un cadre institutionnel qui n'est pas remis en cause en tant que tel, les enquêtés agissant en effet selon un principe, préserver la viabilité à terme de l'entreprise. Cette participation critique a pour conséquence logique l'énoncé de revendications qui discutent les choix dirigeants en matière de stratégie et de développement de l'activité. La pérennité de l'institution étant en jeu, la stratégie de l'entreprise ne saurait être l'affaire exclusive des « gouvernements privés »<sup>2</sup> des grands groupes financiers. C'est ce qu'il s'agit de voir maintenant.

---

<sup>1</sup> Institut de l'Entreprise, « Le développement de l'épargne salariale à BNP Paribas », *Dialogue social et progrès social dans l'entreprise*, Entretiens Louis Legrand, Enseignants de Sciences Économiques et Sociales – Entreprises, octobre 2006.

<sup>2</sup> M. Bauer et E. Cohen (1981), *op. cit.*

## 1.2) Revendications de pouvoir et accès à l'information

Dans le contexte de la crise économique de la fin des années 1970, l'UGICT-CGT et la CFDT-cadres (qui était alors l'UCC-CFDT<sup>1</sup>) furent, au sein de leur Confédération, le foyer d'un syndicalisme de propositions économiques, d'un syndicalisme prenant « *ses responsabilités dans la gestion* » (Didier Benoît, UGICT BNP Paribas Île-de-France). Dans les entreprises, le syndicalisme-cadres se distingue historiquement du syndicalisme ouvrier par les enjeux dont il s'empare, lesquels ne procèdent pas du seul rapport salarial. Dès les années 1950, les organisations syndicales qui se réclamaient du groupe-cadres, alors tout juste reconnu au plan institutionnel, y esquissèrent en effet des pratiques revendicatives « gestionnaires », qui avaient vocation à embrasser l'ensemble des procès de production<sup>2</sup>. Le degré de maîtrise des enjeux techniques de la production par les catégories représentées légitimait cette orientation.

Le premier thème de la Résolution Générale du Congrès CFDT-cadres de Nantes (2005) ne déroge pas à la tradition revendicative des cadres de la CFDT : il prône de « *nouvelles formes de gouvernance* » des entreprises, « *formes* » devant, selon les congressistes, revêtir une dimension non plus seulement économique et financière, mais aussi sociale et environnementale ;

*« La critique sociale du capitalisme suppose de nouvelles formes d'intervention syndicale, plus en amont, sur le terrain économique et financier. [...] À une vision réduite au seul volet financier de la gouvernance, ce projet de Résolution Générale oppose une gouvernance économique, sociale et environnementale, qui intègre l'ensemble des parties prenantes : usagers et clients, salariés des entreprises donneurs d'ordre et sous-traitantes, riverains, collectivité locales et citoyens. »<sup>3</sup>*

L'enquête *Travail En Questions* (TEQ), organisée en 2002 par la CFDT-cadres auprès de six mille cinq cents cadres, syndiqués ou non, a servi de support à ce projet de Résolution Générale. Cette enquête avait notamment mis en exergue le fait que ces cadres entendaient, non pas à titre individuel mais par la médiation des organisations syndicales, participer aux processus de décision économique, jouer

---

<sup>1</sup> L'UCC-CFDT est devenue CFDT-cadres en 2001.

<sup>2</sup> G. Groux (1986), *op. cit.* Tome 2, *L'espace des alliances*.

<sup>3</sup> Source : Résolution Générale pp. 8-9, Congrès CFDT-cadres, Nantes, les 2, 3 et 4 juin 2005.

un rôle dans la détermination des orientations stratégiques de leur entreprise<sup>1</sup>. Les résultats définitifs de cette recherche ont donné lieu à la publication d'un ouvrage<sup>2</sup>, auquel plusieurs chercheurs ont contribué. Parmi ces derniers, Guy Groux, qui note que cette légitimité de l'intervention syndicale dans les procès d'élaboration des décisions stratégiques et des modes de gestion de l'entreprise traduit un rapport nouveau des cadres au syndicalisme, ceux-ci doutant habituellement des capacités des syndicats en matière de gestion<sup>3</sup>. Les aspirations historiques du syndicalisme-cadres trouveraient, en quelque sorte, un écho tardif auprès des principaux intéressés.

La stratégie de l'entreprise, sa politique de développement et d'investissement à plus ou moins long terme, les effets du progrès technique sur les conditions de travail et les termes selon lesquels ce travail est organisé sont des préoccupations traversant toutes les structures syndicales observées. Le sens de l'action syndicale sur le lieu de travail, participation peu ou prou contestataire à la pérennité de l'entreprise, s'y accompagne toujours de revendications qui intègrent les questions syndicales les plus traditionnelles, mais sans jamais s'y réduire. Qu'il s'agisse des militants des sections CFDT ou CGC des AGF, ou bien encore des enquêtés du syndicat UGICT BNP Paribas Île-de-France, l'entreprise est invariablement pensée comme un instrument économique susceptible de servir des fins différentes, selon des modalités d'organisation diverses, qui ne se résument donc pas aux positions dirigeantes – tenues pour choix parmi d'autres. Partout, la justesse des orientations patronales est interrogée au nom de la position singulière des cadres dans la division technique du travail et de leur rapport au savoir et à la compétence professionnelle. Enfin, la figure du client (et, à travers elle, l'intérêt général) est mobilisée pour contester les logiques financières à court terme, qui président à la détermination des stratégies économiques d'entreprises en voie de banalisation.

---

<sup>1</sup> Source : CFDT, *Enquête TEQ – Cadres 2002. Premiers résultats*. Document obtenu auprès du Secrétariat National de la CFDT-cadres, avril 2005.

<sup>2</sup> A. Karvar et L. Rouban (dir.), *Les cadres au travail. Les nouvelles règles du jeu*, Paris, La Découverte, Coll. « Entreprise & Société », 2004.

<sup>3</sup> G. Groux, « Les nouveaux enjeux du syndicalisme », A. Karvar et L. Rouban (2004), *op. cit.*



La formulation de revendications « gestionnaires » par les responsables des organisations syndicales enquêtées répond d'enjeux propres à chacune d'entre elles, intéressant l'environnement professionnel et syndical dans lequel s'insère l'action collective. Aux AGF, la CGC jouit d'une audience électorale parmi les cadres nettement en deçà de celle dont les militants de la CFDT peuvent se flatter<sup>1</sup>, et ses responsables s'estiment très (trop) faiblement audibles :

*« La CFDT ici est toute puissante... et la loi Fillon n'arrange rien. C'est une bonne loi, mais le problème, c'est que dès l'instant où un syndicat a la majorité absolue, ça ne marche plus, parce qu'ici la CFDT n'a besoin de personne, si les quatre autres syndicats étaient d'accords pour signer quelque chose, la CFDT, seule, pourrait s'y opposer... et puis, le recentrage l'a rendue attractive auprès des cadres alors qu'avant, l'usage voulait qu'un cadre qui se syndique le fait à la CGC, mais l'amalgame CGC / cadres a disparu. » (Jean Luyat, CGC des AGF)*

Si « l'amalgame CGC / cadres a disparu », les militants de la CGC associent néanmoins l'écoute dont ils jugent bénéficier aux AGF à celle dont bénéficient tous les cadres de l'entreprise, un peu comme s'ils restaient les seuls légitimes à les représenter. Ces militants revendiquent ainsi la « *restauration du rôle de l'encadrement* »<sup>2</sup>. Cette « *restauration du rôle de l'encadrement* » a explicitement trait à une revendication historique de la CGC, l'exigence de « concertation » avec les cadres pour l'élaboration des décisions qui engagent l'avenir de l'entreprise, selon les termes de l'accord inter-professionnel de 1974 entre la CGC et le Conseil National du Patronat Français (CNPF), lequel, de fait, ne fut jamais appliqué. Mais le discours revendicatif de la CGC aux AGF prend surtout des accents évoquant plus la condition salariale que les classes moyennes :

*« En restant exclusivement sur les cadres, on courait à la catastrophe. On a donc cherché à s'ouvrir aux non-cadres. » (Jean Luyat, CGC des AGF)*

---

<sup>1</sup> Aux élections professionnelles (DP / CE) de 2006, la CFDT recueillait encore, sur l'ensemble du territoire métropolitain, plus de 60 % des suffrages cadres, quand la CGC de Jean Luyat n'en obtenait que 23 % (Source : RH Groupe AGF).

<sup>2</sup> Source : tract syndical, obtenu auprès de Jean Luyat. Parmi les communications de la CGC recueillies aux AGF, un tract retient particulièrement l'attention. L'illustration de la revendication à l'intégration des cadres aux décisions stratégiques y est en effet significative : en trois cases de bande dessinée d'une grande qualité graphique, les membres du Comité de Direction sont représentés sur un piédestal et s'expriment ainsi : « *maintenant que nous avons défini la stratégie de l'entreprise* », « *nous pourrions peut-être demander à notre ami...* » « *...ce qu'il en pense* » (troisième et dernière case : les membres du Comité se penchent, sourire narquois et cigare aux lèvres, vers LE cadre, qui les considère d'un air las, désabusé).

La CGC de Jean Luyat dénonce l'intégration à l'échelle européenne de l'activité des AGF et la rationalité actionnariale, eu égard à la détérioration des conditions de travail et d'emploi qu'engendreraient l'objectif de diminution des frais de gestion et la possibilité, induite par la formation d'Allianz en Société Européenne (Allianz SE), de déroger au droit social français. Autrement dit, à la CGC des AGF, le rapport salarial prime sur les questions économiques :

*« L'appétit insatiable de notre actionnaire majoritaire va nous faire passer du statut de société anonyme à celui de société européenne. [...] La finalité économique de l'opération réside avant tout dans la possibilité de fusion et de redéploiement d'activité à l'échelle européenne, voire de transfert de sièges sociaux. »*<sup>1</sup>

Aux yeux des militants cégécistes des AGF, l'entreprise doit ainsi redevenir cette communauté de producteurs, irréductible *« au cours de la Bourse et au dividende versé »*<sup>2</sup>.

La CFDT dispose, à l'inverse, du plus grand pouvoir local de négociation aux AGF, en raison de sa qualité de syndicat majoritaire. Aux AGF, la CFDT s'inscrit, dès lors, dans une configuration presque rhénane de syndicalisme :

*« Aux AGF, on a un tel poids que la direction ne peut rien faire sans nous. Si l'on ne veut pas d'un truc, ils ne le passeront pas. [...] On a un poids immense et la direction a besoin de nous, ils savent que s'ils font un truc tout seul, ils risquent des grèves, des salariés démotivés, des démissions. »* (Michèle Soher, syndicat ACTIF-CFDT)

Du fait de leur audience électorale, les militants des sections CFDT des AGF sont plus associés à la prise de décision dans l'entreprise que leurs homologues de la CGC, se trouvant dans l'obligation singulière de justifier les choix de la Direction auxquels leurs mandants ont souscrit. L'organe de communication commun aux différentes sections syndicales CFDT des AGF, *Inform'action AGF*, témoigne en tout cas d'un intérêt manifeste porté à la rentabilité de l'entreprise :

*« Les réorganisations que nous avons connues jusqu'ici avaient pour objectif de permettre à notre entreprise de retrouver le chemin de la rentabilité et toute sa place sur le marché de l'assurance. C'était*

---

<sup>1</sup> Source : *Communication des sections syndicales CGC des AGF*. Document obtenu auprès de Jean Luyat, le 30 août 2005.

<sup>2</sup> Jean-Luc Cazettes, Congrès Confédéral d'Issy-les-Moulineaux, novembre 2003. Compte-rendu des actes du Congrès, recueilli sur le site Internet CGC.

*nécessaire, c'est fait ! Nous avons à présent besoin de stabilité pour faire face aux nouveaux enjeux que sont le développement et la croissance. »<sup>1</sup>*

Claudine Tivrel (CFDT) vit aussi l'absorption complète des AGF par Allianz sur le registre de la « *nécessité* » économique, laquelle appelle alors la contribution syndicale à la redéfinition, l'« *harmonisation* » des normes et outils de gestion :

*« [Allianz], c'était surtout un partenaire financier... maintenant, ils sont plus présents, parce qu'il faut être compétitif au niveau mondial, d'autant plus que nous devenons un groupe européen. [...] Il va falloir harmoniser les normes de travail, qu'il s'agisse des normes comptables, de procédures ou de gestion. Pour ça, ils ont besoin de nous. »* (Claudine Tivrel, section syndicale CFDT du siège des AGF)

Dans ce contexte, l'accès à l'information est indispensable à la gestion quasi-conjointe du changement, accès qui, précisément, constitue la principale revendication des sections CFDT des AGF, en particulier celle du siège, où les cadres sont majoritaires :

*« Notre première revendication, c'est de connaître la politique de développement du Président et les budgets qu'il entend y consacrer... [...] pour l'instant, il est évident que nous manquons de garanties... notre revendication porte sur la manière dont la Direction entend procéder. On pourra alors se positionner et communiquer efficacement auprès des salariés de l'entreprise. »* (Claudine Tivrel, section syndicale CFDT du siège des AGF)

L'implication des militants de la CFDT des AGF pour favoriser le « *nécessaire* » développement économique de l'entreprise ne les empêche pas, évidemment, de développer et de diffuser leur propre conception de l'efficacité productive<sup>2</sup>. Mais, si l'amélioration des performances économiques et financières de l'entreprise apparaît « *nécessaire* » à ces militants, c'est que cette amélioration conditionne l'état du rapport salarial. Aussi, les revendications traitant des rémunérations, des qualifications et des conditions de travail sont subordonnées aux problématiques qui relèvent du pouvoir économique :

---

<sup>1</sup> Source : *Inform'action AGF* n°12, septembre 2005. Recueillie au siège des AGF en septembre 2005, à l'occasion d'un entretien avec un militant du Syndicat des Employés Mécontents (SDEM-AGF).

<sup>2</sup> Entre autres exemples : fin 2005, les rédacteurs d'un tract recueilli, s'inquiétant alors de l'évolution à court terme du chiffre d'affaires de l'entreprise, estimèrent « *crucial* » d'accroître « *la surface de vente et la qualité du service au client* », ce qui nécessitait, selon eux, « *la mise en œuvre de moyens adéquats* ».

*« L'avenir des salariés AGF, des salaires et des conditions de travail dépend de la place des AGF dans le groupe Allianz, bien plus soucieux des résultats financiers que du volet social. Notre stratégie de développement et de croissance doit être efficace afin de nous permettre de discuter comme il se doit de notre place dans la future société. »<sup>1</sup>*

*« Quand les dirigeants veulent faire quelque chose pouvant perturber le climat social, ils nous préviennent d'abord. Après, on y va avec nos propositions. S'ils écoutent nos propositions, on écoute les leurs. On peut alors signer un accord et expliquer aux salariés, leur dire "d'accord, c'est dégueulasse qu'ils aient fermé le site, mais c'est fait. Et nous avons obtenu – je dis n'importe quoi – le paiement de la carte orange à plein pot, une prime de déménagement...". On gère le social, mais sans rester sourd à la réalité économique, en l'écoutant. » (Michèle Soher, syndicat ACTIF-CFDT)*

Le syndicat UGICT-CGT BNP Paribas Île-de-France développe aussi des revendications de pouvoir, mais leur édicition se comprend, en premier lieu, dans le contexte d'une relation conflictuelle avec le syndicat CGT BNP Paribas Île-de-France. Ces deux syndicats sont indépendants, chacun est souverain sur son champ de représentation<sup>2</sup>. Mais les militants du syndicat CGT briguent le soutien de la Fédération CGT des Banques et des Assurances pour obtenir l'incorporation du syndicat UGICT, invoquant le déficit de « lisibilité »<sup>3</sup> du discours de la CGT à BNP Paribas (en Île-de-France) – déficit qui découlerait du fait que les deux syndicats franciliens ne défendent pas toujours les mêmes positions. Les militants de l'UGICT BNP Paribas Île-de-France se trouvent ainsi dans l'obligation de se distinguer, de façon à légitimer leur indépendance statutaire vis-à-vis du syndicat CGT. L'expression revendicative à caractère « gestionnaire » se lit ici comme une stratégie de différenciation par rapport au syndicat CGT, qui implique de coller aux aspirations attribuées aux « gradés » et surtout aux cadres de l'entreprise :

---

<sup>1</sup> Source : extrait d'un tract recueilli fin 2005 au siège des AGF.

<sup>2</sup> En principe, les « gradés » et les « cadres » franciliens de BNP Paribas relèvent du syndicat UGICT, les « employés » franciliens relevant du syndicat CGT. Chacun des deux syndicats a ses statuts, déposés à la Préfecture, ses Délégués Syndicaux et ses organes directeurs : le Congrès Syndical des adhérents, la Commission Exécutive élue par les congressistes et le Secrétariat du syndicat, élu par la Commission Exécutive parmi ses membres. Affiliés à la Fédération CGT Banque / Assurances, ces deux syndicats mandatent leur propre délégation pour les représenter aux Congrès Fédéraux.

<sup>3</sup> Selon les mots du Secrétaire du syndicat CGT BNP Paribas Île-de-France, invité au Congrès Syndical de l'UGICT BNP Paribas Île-de-France des 1<sup>er</sup> et 2 juin 2006.

*« En tant que syndicat UGICT, on se doit de gagner les cadres à une autre logique que celle de l'entreprise. » (Martin Silvano, Congrès Syndical UGICT BNP Paribas Île-de-France de juin 2006)*

Les traditionnelles questions syndicales restent bien les thèmes privilégiés du syndicat UGICT BNP Paribas Île-de-France<sup>1</sup>. Ces questions sont toutefois l'objet d'un traitement spécifique<sup>2</sup>. Les positions revendicatives des militants du syndicat UGICT BNP Paribas Île-de-France intéressent spécialement les mutations du sens de l'activité bancaire, lesquelles peuvent se résumer à la fin de la nationalisation de l'intermédiation financière, du contrôle administratif de la masse monétaire en circulation, et de la distinction entre les acteurs financiers, principalement entre banquiers et assureurs et entre banques d'affaires (Paribas) et banques de dépôts (la BNP). Le discours des militants du syndicat UGICT s'appuie toujours sur les informations glanées au sein des instances de représentation du personnel, où l'investissement militant vise l'« accès à tout ce qui se passe » (Fernand Guérin, UGICT), de manière à « *informer les salariés* » et à « *intervenir pour peser sur les décisions* » :

*« Par mon parcours syndical, j'ai toujours eu accès à l'information sur l'entreprise, [...] j'essaie toujours d'informer les salariés, de faire des comptes-rendus de ce qui va se passer... en ce moment, le projet de la direction, c'est la banque libre-service, supprimer les guichets, en faire de simples zones d'accueil pour donner au commercial du temps pour capter les clients résidentiels. [...] La logique, c'est d'avoir plus de clients, mais ce qu'ils auront, c'est plus de files d'attente ! Ce n'est pas générateur de valeur pour la banque... mais ça, pour que les salariés le disent, il faut qu'ils nous donnent le poids pour intervenir, peser sur les décisions, c'est leur responsabilité. » (Didier Benoît, syndicat UGICT BNP Paribas Île-de-France)*

Pour obtenir auprès des cadres le « poids » espéré, les militants du syndicat UGICT s'attachent à produire un propos revendicatif qui, à la différence de leurs homologues du syndicat CGT Île-de-France, ne se réduit pas à la dénonciation des évolutions que connaît le secteur bancaire. Ils s'essaient au contraire à prendre

---

<sup>1</sup> Les intitulés des principaux groupes de travail définis par les congressistes l'attestent : « *précarité* », « *salaires* », « *souffrance au travail* »...

<sup>2</sup> Le syndicat, sous la férule de Riccardo Pietro, a par exemple produit un dossier intéressant la question du « *stress au travail* », étayé par divers travaux de l'Agence Européenne de la Sécurité et de la Santé au Travail, de l'Institut National de Recherche et de Sécurité (INRS), des Synthèses et Dossiers de la Direction de l'Animation de la Recherche, des Études et des Statistiques (DARES), ou encore des Enquêtes de l'Institut National de la Santé et de la Recherche Médicale (INSERM).

acte des effets d'hystérèse engendrés par le processus d'intégration économique et financière :

*« Il faut qu'à l'UGICT, on ait un discours tenant compte des réalités économiques, tout en disant aux cadres qu'ils sont des salariés avec les mêmes problèmes que les autres ou presque, et qu'ils méritent d'être écoutés... parce que les cadres ont des a priori sur nous, du genre "CGT = PC", ou bien "la CGT ne veut pas des cadres". » (Riccardo Pietro, syndicat UGICT BNP Paribas Île-de-France)*

*« On doit montrer aux salariés de l'entreprise une autre image du syndicalisme, une image qui n'est pas celle du vieux qui dit "non" et qui fait grève avec sa banderole. Le syndicalisme a changé, les salariés aussi ont changé. » (Florent Hérouet, 34 ans, cadre diplômé, syndicat UGICT BNP Paribas Île-de-France)*

*« On doit faire en sorte de casser cette image qui nous colle, celle des contestataires de service. On ne peut pas rester dans une position négative, on ne peut pas se satisfaire d'une position de réaction par rapport aux projets de la direction. Je crois au contraire qu'il faut que nous développons nos propres projets, que l'on propose un message qui soit un message crédible. » (Bruno Baron, permanent syndical, Congrès Syndical UGICT BNP Paribas Île-de-France de juin 2006)*

La « crédibilité » du « message » suppose, selon les militants du syndicat UGICT BNP Paribas Île-de-France, des vues économiques dépassionnées, intéressant la banque mais en dépassant parfois le seul cadre, ci et là agrémentées d'analyses et enquêtes scientifiques et / ou émanant d'organismes réputés : tract touchant au degré d'endettement des ménages, d'après la publication de la Banque de France sur les comptes annuels de la Nation ; contestation du caractère strictement financier de l'opération d'acquisition par BNP Paribas, au premier semestre 2006, de la majorité du capital de la *Banca Nazionale del Lavoro* (BNL) et revendication synchronique d'un suivi et d'une évaluation « concertés » du processus de réorganisation de la banque italienne ; mise en cause du sens même de politiques dirigeantes jugées propres à grever la viabilité de la banque, devenue tributaire des vicissitudes boursières.

Lors du Congrès Syndical de l'UGICT BNP Paribas Île-de-France, les 1<sup>er</sup> et 2 juin 2006, les militants présents constituèrent plusieurs groupes de travail à la fonction typiquement « gestionnaire », car ayant eu pour objet « *la construction de contre-offensives, de contre-propositions* » (Marcel Chaïli). Les militants qui s'y inscrivent ou qui en furent désignés responsables par les participants au Congrès étaient aussi, fréquemment, les cadres du syndicat. Riccardo Pietro, cadre du pôle

d'activité Banque de Financement et d'Investissement (BFI) devenu permanent syndical dans les années 1990, devait ainsi s'occuper du groupe « *économie* », chargé de l'analyse des résultats économiques et financiers de l'entreprise. Aurélia Adilmar et Fernand Guérin prirent l'initiative de la mise en place d'un groupe de travail dévolu à l'étude du rapport entre les stratégies dirigeantes et l'organisation du travail. Ce groupe de travail, dont la création fut approuvée à l'unanimité des congressistes<sup>1</sup>, devait traiter la question de l'impact déqualifiant des progrès informatiques dans les services de *back office*, où la rationalisation de l'activité<sup>2</sup> s'accompagne d'une organisation du travail de type taylorien<sup>3</sup>.

Cette question du rapport entre progrès technique et déqualification du travail, problématique séculaire du syndicalisme ayant, en particulier, structuré le syndicalisme-cadres<sup>4</sup>, n'irrigue pas seulement le syndicat UGICT BNP Paribas Île-de-France, constituant aussi l'un des principaux sujets sur lesquels travaille le responsable de la section CGC de la MACSF, Marc Legrand :

*« En ce moment, je communique beaucoup sur le fait que notre travail n'a plus d'intérêt, il n'y a même plus besoin de savoir ce qu'il y a dans les contrats que l'on vend ! Une dizaine de personnes déterminent tout par l'informatique, après elles font descendre le truc et ça roule tout seul ! Je me souviens, à mes débuts ici, quand je ne comprenais pas quelque chose, je demandais aux cadres. Maintenant, ou les cadres ne savent rien, ou bien il n'y a plus besoin de poser des questions... parce que ce ne sont plus que des procédures à respecter, touche 1, touche 3 etc. »* (Marc Legrand, section syndicale CGC de la MACSF)

---

<sup>1</sup> Et pour cause, la plupart des adhérents et militants présents au Congrès du syndicat étaient, à l'image de la population adhérente, des techniciennes travaillant dans les *back office* parisiens.

<sup>2</sup> Les activités de *back office* ont longtemps été disséminées sur le territoire national au gré de l'implantation géographique des agences, relevant alors soit d'une succursale, soit de l'agence de la région ou du département dite « principale ». Depuis 2002, les *back office* sont concentrés en Groupes de Production et d'Appui Commercial (GPAC), qui sont au nombre de quatorze en 2005 (dont cinq à Paris). Les GPAC se décomposent à leur tour sur une base territoriale en Agences de Production et d'Appui Commercial (APAC, qui sont plus de quatre-vingts en 2005, dont plus d'une trentaine situés à Paris). Les APAC / GPAC sont organisés en centres opérationnels, encore spécialisés par filière et par type de clientèle (particulier, entreprise, libéral). Ils sont placés sous l'autorité du Département Production Appui Commercial (DPAC), qui est rattaché à la division Organisation Après Vente (OAV). Cette division relève de la Direction du pôle Banque De Détail en France (BDDF).

<sup>3</sup> V. Sauret, *Neuf semaines chez BNP Paribas*, Rapport entrant dans le cadre de stages en entreprise des professeurs de sciences économiques et sociales, 2005.

<sup>4</sup> G. Grunberg & R. Mouriaux, *L'univers politique et syndical des cadres*, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1979.

Les progrès de l'informatique dans la banque<sup>1</sup> et les assurances ont été le support d'une combinaison entre décentralisation du fonctionnement et centralisation du contrôle, déconcentration de l'organisation, filialisation des activités hors cœur de métier et concentration du pouvoir. L'amélioration des techniques financières et d'information a aussi renouvelé du rapport à la figure du client, devenue variable centrale de la différenciation compétitive, à laquelle il s'agit plus de vendre des produits financiers que de collecter l'épargne ou d'accorder des prêts. Le client est partout invoqué pour susciter la mobilisation des salariés, qui passait jadis par l'injonction hiérarchique.

Les enquêtés de l'UGICT, de la CFDT et de la CGC se saisissent de cette réalité pour faire valoir une conception concurrente de l'efficacité économique, assise sur la qualité du service au client plutôt que sur l'évolution de la cotation actionnariale. Ces militants estiment que les priorités dirigeantes détériorent les conditions de travail, détérioration qui, précisément, obère la qualité du service. Au cours de l'exposé des orientations du Congrès Syndical de juin 2006 pour la mandature 2006-2008, le Secrétaire du syndicat UGICT BNP Paribas Île-de-France, Marcel Chaïli, jugea impératif de critiquer les stratégies dirigeantes sur leur propre terrain, celui de la rentabilité, c'est-à-dire de ne pas limiter cette critique aux seules conséquences sociales des politiques mises en œuvre :

*« On dénonce les stratégies de rentabilité financière, aussi parce qu'elles sont nuisibles pour la qualité du service aux clients, notamment les clients entrepreneurs, avec la sélectivité du crédit. Il faut expliquer que ces politiques se font aussi sur le dos des clients... les mêmes qui sont invoqués pour justifier tout ce qui se passe. Il faut faire des contre-propositions qui en tiennent compte, démontrer que ces politiques ne sont pas viables à terme, même dans une optique capitaliste et libérale. »*  
(Marcel Chaïli, Congrès Syndical UGICT BNP Paribas Île-de-France de juin 2006)

Faire du syndicat une organisation « *qui prend ses responsabilités dans la gestion* » (Didier Benoît, UGICT BNP Paribas Île-de-France) est un souci qui transcende les différences historiques et idéologiques entre la CGT, la CFDT et la CGC, dès lors que ces organisations, sur les lieux de travail, s'adressent aux

---

<sup>1</sup> J. Gadrey, « Flexibilité et professionnalisation du travail dans les services : des stratégies et des modèles distincts », *La professionnalisation des emplois tertiaires à prédominance féminine*, Conférence de l'OCDE, 1997.



cadres et / ou sont dominées par cette catégorie de salariés. Par ailleurs, pour les militants, le fait de ne pas pouvoir envisager de carrière hors de leur entreprise implique la possession de compétences « spécifiques »<sup>1</sup>, nées d'une conscience aiguë de ses mystères, mais difficilement « redéployables » (au sens d'Oliver Williamson). Ces militants sont intéressés à la gestion de l'entreprise, y « prennent la parole »<sup>2</sup>, dans la mesure aussi où ils peuvent très difficilement la quitter, s'en séparer en quelque sorte.

1.3) *La revendication du « droit de dire non »<sup>3</sup> des cadres de la CFDT : « droit d'expression » et « droit d'opposition »*

La participation des cadres militants à la viabilité de leur entreprise interroge la pertinence des orientations gestionnaires et stratégiques de ses dirigeants. La CGC, invoquant le professionnalisme et le sens des responsabilités des cadres, revendique même leur droit (individuel) de regard sur l'évolution de l'entreprise et les choix stratégiques de ses dirigeants, d'autant que l'exercice loyal de ce droit indiquerait aussi leur degré d'implication professionnelle<sup>4</sup>. L'enquête *TEQ-CFDT* (2002) a indiqué que les cadres interrogés, s'ils accordaient bien une certaine légitimité aux syndicats à exprimer, en leur nom, des revendications intéressant la stratégie de leur entreprise, se satisfaisaient d'une situation de travail excluant leur participation – à titre individuel – à la définition de ces orientations stratégiques, pourvu que l'autonomie relative dans les actes et l'organisation temporelle du travail fût préservée. C'est pourquoi la CFDT-cadres revendique pour ces derniers, *a contrario* de la CGC et selon un modèle pour partie emprunté à la Fonction Publique, la légitimation d'un droit individuel à l'« expression » sur le lieu de travail. « Expression » portant « sur les missions qui leur sont confiées »,

---

<sup>1</sup> O. Williamson, « The vertical integration of production: market failures considerations », *American Economic Review* n°61, 1971. Cité par B. Coriat et O. Weinstein, *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Librairie Générale de France, Coll. « Le Livre de Poche », 1995.

<sup>2</sup> A. O. Hirschman (1970), *Défection et prise de parole*, Trad. C. Beysserias, Fayard, Coll. « L'espace du politique », 1995.

<sup>3</sup> Source : Résolution Générale, Congrès CFDT-cadres, Amiens, 2001.

<sup>4</sup> Source : *Le + syndical*, « Libertés pour l'encadrement », janvier 2005.

à défaut de toucher aux choix stratégiques arrêtés par les dirigeants de l'entreprise :

*« Souvent écartés des choix stratégiques, les cadres demandent un pouvoir réel sur les missions qui leur sont confiées. Ainsi, plus des trois quarts des cadres ont déjà ressenti le besoin de s'opposer à une consigne de leurs supérieurs. [...] Avec 72 % des cadres interrogés, nous voulons que leur soit reconnu un droit d'initiative et d'opposition [...]. »<sup>1</sup>*

La CFDT-cadres n'existe qu'au niveau de la Confédération, en dehors de laquelle aucune particularité n'est reconnue aux cadres<sup>2</sup>. La structure CFDT qui organise les cadres qui y adhèrent se tient à l'écart des lieux de travail, des syndicats professionnels territoriaux, ainsi que des structures fédérales et régionales inter-professionnelles, au plan desquels tous les adhérents sont groupés sans distinction catégorielle<sup>3</sup>. Rien ne garantit *a priori* que les revendications arrêtées par les cadres CFDT réunis en Congrès résonnent sur les lieux de travail. La probabilité que ce soit le cas semble en fait d'autant plus élevée que le contingent cadre représente une part importante des syndiqués dans l'entreprise ou la branche considérée. Car, c'est bien la force des effectifs cadres au sein des sections CFDT des AGF, illustrée par l'élection, au Congrès de la CFDT-cadres qui s'est tenu à Nantes en juin 2005, de Claudine Tivrel au Bureau National de la CFDT-cadres, qui paraît devoir expliquer que les orientations votées en Congrès par les cadres de la CFDT trouvent un écho significatif à la CFDT des AGF. Les militants de cette entreprise y puisent indéniablement une large part de leur répertoire revendicatif. La contribution des cadres des AGF à l'enquête *TEQ-CFDT* fit ainsi l'objet d'un traitement spécifique, duquel furent déduits des axes revendicatifs calqués sur ceux de la CFDT-cadres :

*« Reconnaître aux cadres un pouvoir réel, un droit d'initiative. Garantir une reconnaissance explicite de la citoyenneté dans l'entreprise (droit d'initiative, droit d'expression, droit d'opposition). »<sup>4</sup>*

---

<sup>1</sup> Secrétaire Général de la CFDT-cadres, « Avant-propos », A. Karvar et L. Rouban (2004), *op. cit.*

<sup>2</sup> Sources : Article 5bis des statuts confédéraux ; Article 1<sup>er</sup> des statuts de la CFDT-cadres. Voir aussi la présentation des terrains d'enquête.

<sup>3</sup> Les effets de ce choix structurel sont l'objet du Chapitre VI – 2.1.

<sup>4</sup> Source : *L'enquête TEQ aux AGF*. Document obtenu auprès de Claudine Tivrel, le 29 mars 2005.

Cette revendication, qui émerge des orientations décidées par les cadres de la CFDT réunis en Congrès à Amiens (2001) et confirmées à Nantes (2005), s'inscrit dans un cadre plus large, celui d'une contractualisation plus formelle du rapport entre le cadre et son employeur. Ce rapport, dans le contexte des « dérives du capitalisme financier »<sup>1</sup>, ne peut plus procéder de l'habituel rapport de confiance. Le rôle du syndicat, d'après les congressistes, n'est pas de s'opposer à l'individualisation de la relation d'emploi, qu'ils tiennent pour facteur de la « *reconnaissance personnelle* »<sup>2</sup> des cadres, mais d'assurer l'existence de règles collectives et négociées au sein desquelles cette individualisation peut s'insérer. Ces règles enchâssant l'individualisation doivent justement, selon les cadres de la CFDT, « *intégrer l'éthique personnelle et la déontologie professionnelle* » du cadre<sup>3</sup>.

Le « *droit d'expression* », revendiqué « *au nom de la responsabilité professionnelle* »<sup>4</sup> des cadres et idéalement objet de contractualisation, constitue une réponse contingente au problème de « la fragilité du contrat de cadre »<sup>5</sup> : ce droit conteste l'idée selon laquelle le cadre doit être, en toutes circonstances, « solidaire de l'employeur »<sup>6</sup>.

La jurisprudence du travail, en effet, distingua très tôt les cadres de tous les autres salariés. La loyauté à l'égard de l'employeur et l'implication personnelle dans l'activité professionnelle furent ainsi longtemps exigées des seuls cadres, en raison de leur qualité de récipiendaire d'une parcelle de pouvoir et d'autorité déléguée dans l'entreprise. C'est bien cette délégation qui, traditionnellement, empêche de réduire la relation d'emploi cadre aux seuls termes formels du contrat de travail. S'y ajoute un engagement de confiance mutuelle entre le cadre et son employeur, légitimant une acception juridique très souple de la subordination.

---

<sup>1</sup> M. Aglietta et A. Rébérioux, *Les dérives du capitalisme financier*, Albin Michel, 2004.

<sup>2</sup> Source : Résolution Générale, Congrès CFDT-cadres, Amiens, 2001.

<sup>3</sup> Source : *Idem*.

<sup>4</sup> Secrétaire Général de la CFDT-cadres, « Introduction », A. Karvar et L. Rouban (2004), *op. cit.*

<sup>5</sup> J. R. Bonneau, « La fragilité du contrat cadre », *Revue des affaires sociales*, juillet-septembre 1977.

<sup>6</sup> P. Durand, *Traité de droit du travail* Tome 2, Paris, 1950. Cité par J. R. Bonneau, *art. cit.*

« La fragilité du contrat de cadre » procède de cette personnalisation du rapport d'emploi, laquelle autorisait, avant promulgation de la loi du 13 juillet 1973, le licenciement du cadre à la discrétion de son employeur, alors réputé « seul juge des intérêts de l'entreprise »<sup>1</sup>.

Un cadre peut toujours être licencié si, à tort ou à raison, l'employeur n'a plus confiance en lui. La rupture de cette confiance peut encore naître d'une circonspection ouvertement exprimée à l'égard des choix de gestion opérés par les dirigeants de son entreprise. Pour cette raison, la CFDT-cadres juge nécessaire la reconnaissance de la « *citoyenneté* » dans l'entreprise, la fin d'une condition néo-servile signifiant l'exigence d'un « *loyalisme aveugle* »<sup>2</sup> à l'égard des injonctions hiérarchiques. Les cadres de la CFDT revendiquent donc « *le droit de dire non* », *a fortiori* si ces injonctions heurtent l'intérêt public ou pis, sont illégales : son acception la plus aboutie est celle du « *droit d'alerte* » en cas de situation « *contraire à l'ordre public ou à la pérennité de l'entreprise* », droit qui suppose, selon la CFDT, une protection par la loi du salarié « *ayant signalé des crimes et délits* »<sup>3</sup>. Nul doute que Fernand Guérin, militant de l'UGICT BNP Paribas Île-de-France « transfuge » de la CFDT, aurait apprécié cette revendication, lui qui, jadis, lorsqu'il était encore en poste à la Direction Territoriale des agences nantaises de la BNP, pâtit de sa dénonciation des concussions de sa hiérarchie :

*« J'avais découvert une caisse noire au niveau de la direction de mon groupe. J'en ai parlé, et on m'a fait comprendre qu'il fallait que je me taise. J'ai écrit à la Direction Générale, en disant que l'on ne pouvait pas tolérer de pareilles choses. [...] Dans ces cas-là, le plus simple, c'est de faire partir les gêneurs. L'inspecteur du travail m'avait même dit "on veut vous faire jouer le rôle de Jacques Glassmann"<sup>4</sup> ! Finalement, j'ai été muté, et avec une augmentation qui plus est ! Mais j'avais mis la CFDT dans le coup, parce qu'il faut savoir se border dans ces cas-là. »*  
(Fernand Guérin, syndicat UGICT BNP Paribas)

---

<sup>1</sup> A. Le Bayon, *Notion et statut juridique des cadres dans l'entreprise privée*, LGDJ, Bibliothèque d'ouvrages de droit social, T. XIII, Paris, 1971. Cité par J. R. Bonneau, *art. cit.*

<sup>2</sup> Source : Résolution Générale, Congrès CFDT-cadres, Amiens, 2001.

<sup>3</sup> Source : Résolution Générale, Congrès CFDT-cadres, Nantes, juin 2005.

<sup>4</sup> Footballeur français qui, lorsqu'il évoluait au club de Valenciennes, en 1993, avait dénoncé une tentative de corruption émanant du club de Marseille, qu'il devait affronter quelques jours plus tard et dont le Président était alors Bernard Tapie. Après cet épisode, Jacques Glassmann n'a plus jamais retrouvé de club professionnel.

## 2) La reproduction d'une forme d'entraide

À proportion de la banalisation des entreprises des banques et des assurances en institutions financières parmi d'autres, mues par une logique strictement commerciale, les professions ont entrepris de « moderniser » le rapport d'emploi. Le changement conventionnel au sein du secteur des assurances s'est même effectué selon une « logique compétence » si poussée que la convention collective du secteur a désormais valeur « paradigmatique » en sociologie des relations professionnelles<sup>1</sup>, titre que mérite aussi l'ordre conventionnel du secteur bancaire.

La personnalisation de la relation d'emploi, le rôle éminent de la hiérarchie directe dans l'évaluation du travail et du travailleur et la dévalorisation de la conception traditionnelle des carrières, sont les conséquences majeures de cette évolution des termes de l'échange salarial. Elles produisent deux aires d'intervention syndicale : la résolution des conflits entre le cadre et son supérieur hiérarchique direct (avancement, promotion, augmentation, reclassement), qui se double d'une activité de conseil en matière de placement sur le marché du travail de la branche ; la revendication d'une préservation du « quant à soi »<sup>2</sup> du cadre en dehors du temps de travail, qui signifie, de même que le « *droit d'expression* », la contestation d'une tendance à la personnalisation de la subordination.

### 2.1) Régler les rapports conflictuels à la hiérarchie directe

Les termes de l'échange salarial formalisé dans les conventions collectives de la Banque (2000) et des Assurances (1992) reflètent une volonté d'associer le salarié au destin de l'organisation productive, de s'assurer son concours personnel. L'instabilité du marché et la difficulté sous-jacente à cette instabilité à prescrire le travail, la différenciation de la demande et les innovations technologiques devant en autoriser la maîtrise, appellent des capacités

---

<sup>1</sup> Voir, entre autres : A. Jobert et M. Tallard, « Diplômes et certifications de branche dans les conventions collectives », *Formation Emploi* n°52, 1995.

<sup>2</sup> A. Supiot (1994), *op. cit.*

professionnelles plus autonomes et, en même temps, évolutives. En particulier, la convention collective du secteur bancaire opère un *distinguo* entre qualification et compétence. La première désigne les savoirs et savoir-faire, les capacités professionnelles formelles que chaque salarié est présumé détenir, d'après son expérience ou son niveau de diplôme. La seconde est la preuve apportée par le salarié de sa capacité à combiner ses savoirs et savoir-faire supposés, à se comporter au travail aussi (surtout), en vue d'obtenir un résultat opératoire pour l'entreprise, condition de sa reconnaissance en qualification<sup>1</sup>. À rebours du sens historique de la construction du système français des relations professionnelles, c'est bien la compétence qui est ici l'appellation contrôlée (par l'entreprise) d'une qualification, ce n'est plus l'inverse<sup>2</sup>.

À BNP Paribas, comme aux AGF, la qualification renvoie moins à la tâche et aux moyens pour la réaliser qu'à un objectif assigné à un groupe de travail dans lequel se fondent des capacités individuelles de travail. La compétence s'y évalue *hic* et *nunc*, relève d'une situation de travail irréductible à toute définition préalable de procédures standardisées : être compétent, dans ces secteurs d'activité, c'est savoir, savoir faire et savoir être en situation d'absence de prescription préalable<sup>3</sup>. Dans ce contexte, l'évaluation hiérarchique devient centrale, et les salariés sont évalués sur leur capacité à s'approprier leur situation de travail, contingente :

*« L'entretien individuel annuel a lieu en principe avec le responsable hiérarchique immédiat. À l'issue de cet entretien, le salarié est informé de façon précise et personnalisée de l'appréciation portée sur sa contribution à la marche de l'entreprise. »* (Convention Collective des Assurances, Article 77)

*« Les salariés pourront bénéficier d'une augmentation individuelle sur l'initiative de leur hiérarchie en reconnaissance de leurs compétences et de leurs performances individuelles. »* (Classification – Reconnaissance AGF, RH Groupe)

La rupture intervenue quant au rapport à la promotion interne et à la formation continue reste encore à dévoiler pour comprendre les « *doléances* »

---

<sup>1</sup> Source : Convention collective (1<sup>er</sup> janvier 2000), « Gestion des Ressources Humaines », Annexe III au titre IV.

<sup>2</sup> J. Fombonne, *Personnel et DRH. L'affirmation de la fonction Personnel (France, 1830-1990)*, Vuibert, 2001.

<sup>3</sup> D. Segrestin, *Les chantiers du manager*, Paris, Armand Colin, 2004.

individuelles (Fernand Guérin, UGICT BNP Paribas Île-de-France) dont les syndicalistes enquêtés se font les échos sur les lieux de travail. L'accroissement continu du taux de diplômés du supérieur parmi les différentes catégories de cadres indique une articulation chaque fois nouvelle entre les contenus des tâches constitutives d'un poste de travail particulier et les capacités individuelles requises pour s'en acquitter. Dans la Banque et les Assurances, le rajeunissement d'une pyramide des âges vieillissante et l'entrée de cohortes toujours plus nombreuses et variées de diplômés du supérieur sur le marché interne du travail se conjuguent pour accroître les exigences en termes de certifications requises *a priori* pour occuper un emploi<sup>1</sup>. Le diplôme acquis en formation initiale constitue aussi l'élément le plus objectif attestant *a priori* des capacités réflexives permettant l'appropriation personnelle des tâches, l'adaptation rapide au changement et à l'innovation qui font le quotidien du cadre au travail. La formation continue a alors moins vocation à permettre l'évolution du salarié dans la hiérarchie des emplois que de favoriser sa réactivité aux changements (tant techniques que relevant de la sphère financière) et sa polyvalence à emploi donné<sup>2</sup>.

Ce panorama conventionnel explique en grande partie les pratiques à vocation « *assurantielle* »<sup>3</sup> mises en œuvre par toutes les organisations syndicales étudiées. Toutes ont mis en place une permanence, plus ou moins organisée et formelle, dédiée à cette activité devenue le quotidien du militant et / ou du permanent syndical. D'une certaine manière, le caractère strictement individuel du rapport hiérarchique et la remise en cause de la tradition de promotion interne démultiplient les tensions potentielles entre le cadre et sa hiérarchie directe : promotions et avancements bloqués, augmentations refusées, négociation d'un reclassement... Ces conflits sont autant de raisons pour un cadre d'aller frapper à la porte du local syndical ou d'en solliciter les délégués :

---

<sup>1</sup> L'occupation d'un poste de cadre requiert désormais la détention de certifications de niveau Bac +5, de sorte qu'il est moins nécessaire de détenir un diplôme bancaire.

<sup>2</sup> C. Bruniaux, *Évolution de l'emploi et des qualifications dans le secteur bancaire*, Rapport de synthèse établi à partir de rapports nationaux (Espagne, Italie, Royaume-Uni, Allemagne, France) pour le Zentrum für Sozialforschung Halle, 2001.

<sup>3</sup> Selon les propos laudateurs du Délégué Syndical Central CGT de BNP Paribas, invité au Congrès du syndicat UGICT BNP Paribas Île-de-France de juin 2006.

*« Les jeunes, ça peut être un problème de rémunération. Les moins jeunes, qu'on leur prenne leur place, et les autres, les vieux que l'on placardise, c'est un découragement. [...] C'est de plus en plus dur que les techniciens deviennent cadres avec l'arrivée de cadres diplômés, ça créé une sorte de barrière, ça empêche l'ascenseur social. [...] Il faut bien les défendre ces salariés...j'interviens régulièrement pour assister des salariés individuellement. » (Riccardo Pietro, syndicat UGICT BNP Paribas Île-de-France)*

*« Tant que ça va bien, tant qu'ils sont reconnus, ils n'ont aucune raison de venir nous voir. Par contre, quand ils commencent à avoir des problèmes, là ils viennent ! Ils commencent à sentir qu'ils ne sont plus "boostés", on commence à leur dire qu'ils ne correspondent plus à ce qu'on attend d'eux. Ceux qui viennent, hélas, sont ceux qui connaissent des problèmes ou ceux qui commencent à être des quinquagénaires, des seniors qui ne progressent plus. » (Jean Luyat, CGC des AGF)*

Le syndicat UGICT BNP Paribas Île-de-France a adopté, d'assez longue date, des pratiques syndicales dites de « *proximité* », c'est-à-dire des pratiques de défense individualisée du « gradé » ou du cadre s'estimant en proie à quelque injustice professionnelle :

*« On fait du syndicalisme de proximité, de prise en charge des problèmes que rencontrent quotidiennement les salariés, avec eux, en allant au concret. » (Marcel Chaïli, syndicat UGICT BNP Paribas Île-de-France)*

*« ... on fait surtout de l'individuel, on est une petite boutique. [...] Tous les jours, je reçois les doléances des salariés et j'essaie de résoudre leurs problèmes.... Quand je passe, les gens me posent des questions et j'essaie de leur répondre. C'est de la proximité, tout le monde se connaît. Mais bon, c'est un milieu particulier, un milieu totalement cadre. » (Fernand Guérin, syndicat UGICT BNP Paribas Île-de-France)*

Le cas d'Irène Pasquale, technicienne de trente-neuf ans issue de Paribas, est une illustration caractéristique de cette « *proximité* » du syndicat UGICT BNP Paribas Île-de-France. Irène, alors technicienne classe 3 (grade 2), était en congé maternité pendant les épisodes de la fusion entre la BNP et Paribas et de la négociation de la nouvelle convention collective, mais elle avait jusqu'alors connu une progression continue en termes de grade et de salaire. À son retour de congé, Irène constate d'emblée que « *tout a changé* » : les avantages salariaux de Paribas ont disparu, les conditions de travail se sont dégradées et la pression sur les salariés s'est accrue. Le personnel est privé d'informations et, qui plus est, se voit toujours plus contraint par les objectifs imposés. La pression hiérarchique, les injonctions à la



performance en ont, affirme-t-elle, « *essoré plus d'un* ». Mais, si Irène Pasquale se retrouve dans un environnement professionnel qu'elle estime chamboulé, c'est surtout son investissement « *indiscutable* » dans le travail qui, d'après elle, n'est plus aussi reconnu qu'il l'avait été du temps de Paribas :

*« J'ai beaucoup travaillé, c'est indiscutable, j'étais à temps partiel, je devais m'occuper de mon fils qui en plus avait des problèmes de santé mais, grâce à ma famille, je n'ai jamais pris mes congés "enfants malades" alors que j'aurais pu. Je me suis énormément investie, mais sans que ce soit reconnu : depuis 2000, je n'ai été augmentée qu'une fois, ç'a été quand, justement, la CGT est intervenue en ma faveur ! »*  
(Irène Pasquale, syndicat UGICT BNP Paribas Île-de-France)

Sur les conseils d'un collègue de travail, Irène s'est tournée vers le syndicat UGICT pour se voir représentée à la Commission des Recours, commission aux attributs conventionnels au sein de laquelle syndicalistes et DRH reconsidèrent les évolutions de carrière et de rémunération des salariés l'ayant saisie. Le Secrétaire du syndicat UGICT, Marcel Chaïli, a alors pris en charge son dossier, lui obtenant le grade 3 de son niveau de qualification et la majoration monétaire concomitante :

*« On s'est occupé de son cas, elle avait une promotion bloquée, j'ai débloqué la situation et elle me disait qu'à force, les patrons nous feraient tous devenir communistes ! Parce qu'elle voyait qu'elle faisait bien son boulot, mais que ce n'était pas reconnu. »* (Marcel Chaïli, syndicat UGICT BNP Paribas Île-de-France)

Le syndicat UGICT BNP Paribas Île-de-France ne différencie pas les non-syndiqués des syndiqués, défend tout le monde sans exception. Quoi que dise, pense ou fasse le salarié en question, ce dernier est toujours susceptible d'être appuyé par le syndicat UGICT. Il semble en aller de même à la CGC des Assurances. La prise en charge individuelle d'un salarié à problème s'y entend, chaque fois, comme la prérogative du « rôle », et même du « devoir » (Viviane Giordano, UGICT BNP Paribas Île-de-France) du Délégué du Personnel (DP), comme les enquêtes de l'UGICT et de la CGC en conçoivent l'éthique :

*« Quand on est délégué du personnel, on doit défendre tous les salariés, sans distinction [...] c'est le rôle des syndicats. On le fait parce qu'on est délégué du personnel. »* (Riccardo Pietro, syndicat UGICT BNP Paribas Île-de-France)

*« Quand un salarié nous appelle, on ne va pas lui dire non...on ne va jamais dire à quelqu'un " tu n'es pas syndiqué, on ne veut pas de toi". »*  
(Marcel Chaïli, syndicat UGICT BNP Paribas Île-de-France)

*« Ceux qui viennent nous voir sont des cadres qui faisaient tout ce qu'on leur disait, et qui sont ensuite placardisés... là, ils viennent et tiennent tête à leur hiérarchie. C'est notre devoir de les appuyer. »* (Viviane Giordano, 56 ans, technicienne, permanente syndicale, Congrès Syndical UGICT BNP Paribas Île-de-France de juin 2006)

*« Moi, je suis un gars de terrain, mon rôle, c'est de défendre les salariés, au quotidien, dans l'entreprise. »* (Marc Legrand, section syndicale CGC de la MACSF)

Cette conception du rôle du DP est compréhensible à l'UGICT BNP Paribas Île-de-France, pour au moins deux raisons. La première tient à l'organisation du syndicat et à la division des tâches militantes entre ses permanents, division qui épouse les contours de l'organisation de BNP Paribas en Île-de-France. Les pôles d'activité, métiers et fonctions centrales (Banque De Détail en France, Banque de Financement et d'Investissement, *Asset Management Services*, et Fonctions supports « *Groupe* », au nombre de treize<sup>1</sup>) sont appréhendés de manière séparée. Chacun des permanents s'occupe, en priorité et sans avoir de comptes à rendre à qui que ce soit, du secteur d'activité dont lui-même provient à titre professionnel. Dès lors, le permanent considère son activité syndicale comme le fruit d'une délégation octroyée par les salariés de son secteur, qui l'ont élu et qu'il représente, c'est-à-dire qu'il incarne ou, pour reprendre le vocabulaire de Roger Chartier, dont il « exhibe la présence » : la représentation est ici « la présentation publique d'une chose ou d'une personne »<sup>2</sup>. Pour cette raison, la défense des collègues relevant de son aire professionnelle d'origine est vécue sur un registre presque sacerdotal, « *devoir* » (Viviane Giordano) qui naît de cette fonction de représentation des « siens ».

La seconde raison renvoie aux tensions qui caractérisent les relations entre les deux syndicats franciliens CGT de BNP Paribas, le syndicat CGT BNP Paribas Île-de-France et le syndicat UGICT BNP Paribas Île-de-France. Leur existence

---

<sup>1</sup> Parmi lesquelles : Fiscalité (AFG), Juridique (AJG), Communication et Publicité (CPG), Conformité (CG), Efficacité Opérationnelle (EOG), Finances Développement (FDG), Ressources Humaines (RHG), ou encore Système d'Information (SIG).

<sup>2</sup> R. Chartier (1989), *Le monde comme représentation*, Annales ESC n°6, pp. 1505-1520. Cité par F. Piotet, F. Piotet (dir.), A. Henni, V. Porteret, *Les cadres dans la négociation sur la RTT*, Cahiers du Laboratoire Georges Friedmann (Document ISST), septembre 2004, 190 p.

disjointe est congruente avec le parti structurel pris par la CGT à l'égard des cadres<sup>1</sup>, mais les responsables du syndicat CGT BNP Paribas Île-de-France, rappelons-le, contestent la pleine indépendance statutaire dont bénéficie le syndicat UGICT BNP Paribas Île-de-France, et cherchent à obtenir son intégration à leur syndicat CGT. Le syndicalisme « *de proximité* » que promeuvent les militants de l'UGICT BNP Paribas Île-de-France est précisément un élément de justification de cette indépendance statutaire, qui traduit aussi une conception « électoraliste »<sup>2</sup> de la légitimité syndicale. Car l'appui indiscriminé des salariés à problème décuple le nombre d'adhérents potentiels, mais surtout de suffrages obtenus lors des élections professionnelles – suffrages dont le décompte est moins sujet à caution que la taille revendiquée des effectifs adhérents. Or, si les listes proposées à l'élection du personnel francilien de BNP Paribas sont communes à la CGT et à l'UGICT, la pertinence de l'injonction à la fusion des deux syndicats demeure tributaire, au moins en partie, du nombre de voix que recueillent les candidats présentés par le syndicat UGICT Île-de-France aux élections professionnelles dans l'entreprise : plus ils en obtiennent, et moins les militants du syndicat CGT sont fondés à requérir l'intégration de leur syndicat. La défense des salariés non-syndiqués contribue donc au maintien en l'état du syndicat UGICT, pour peu, évidemment, que ces salariés votent pour les candidats qui les ont appuyés face à leur hiérarchie, voire qu'ils adhèrent à l'UGICT, une fois leur problème résolu.

À la CFDT, la défense individuelle des salariés de l'entreprise ne procède pas du même irénisme. Pour se voir défendu par un militant de ce syndicat, le salarié doit, théoriquement, adhérer au préalable<sup>3</sup>, ce qui, d'après les responsables syndicaux et fédéraux rencontrés, est un élément de la « *crédibilité* » de l'action syndicale et des syndicalistes :

« *Quand un salarié vient nous voir et dit “j’ai un problème”, on lui dit “il faut que tu adhères, sinon je ne peux pas te défendre”.* » (Michèle Soher, syndicat ACTIF-CFDT)

---

<sup>1</sup> Source : Article 18 des statuts confédéraux. Voir aussi la présentation des terrains d'enquête.

<sup>2</sup> P. Rosanvallon, *La question syndicale*, Paris, Seuil, 1988.

<sup>3</sup> « *La CFDT ça assure ! Soutien juridique, assurance professionnelle : pour bénéficier de ces services, adhérez !* ». Source : *Le kit du nouvel adhérent ACTIF*. Document obtenu auprès de Marion Genêt (cadre MACSF) et de Michèle Soher.

*« Le syndicalisme, ce n'est pas fait pour se planquer, ce n'est pas fait pour se protéger. [...] Un cadre syndiqué, s'il veut être crédible vis-à-vis de ses collègues, il doit d'abord être crédible dans son travail. »* (Roger Varra, Secrétaire Fédéral CFDT des Services, responsable du pôle Assurances)

La CFDT s'inscrivant de plain-pied dans la logique du « syndicalisme d'adhérents »<sup>1</sup>, la défense individuelle des salariés concerne en principe les seuls membres du syndicat<sup>2</sup>. Dans les sections syndicales CFDT enquêtées cependant, aux AGF et à la MACSF, rares sont les refus d'appuyer le non-syndiqué, et pour cause : la résolution d'un problème professionnel individuel par le truchement syndical fournit au salarié non-syndiqué une excellente raison de songer à la possibilité d'adhérer au syndicat en question<sup>3</sup>. En grossissant le trait à dessein, il est même possible d'affirmer que, plus l'on compte de problèmes professionnels individuels, et plus s'élève le nombre d'adhérents en puissance ! De même que les cadres de l'UGICT et de la CGC se veulent tout aussi irréprochables dans leur travail que leurs homologues cédétistes, les cadres de la CFDT ne font donc pas systématiquement de l'adhésion du salarié une condition *sine qua non*, requise pour le défendre :

*« De la création d'Allianz SE ou pour résoudre un problème personnel, nos élus sont toujours auprès de vous et agissent. »*<sup>4</sup>

*« Moi, je ne dis pas : "si tu n'es pas adhérent je ne te défends pas"... bon, on aide d'abord et une fois que l'on a aidé, on dit : "tu ne voudrais pas adhérer, maintenant que je t'ai filé un coup de main ?" Et encore, pas à chaque fois ! »* (Marion Genêt, 50 ans, cadre, promotion interne, responsable de la section syndicale CFDT de la MACSF)

Les objectifs de syndicalisation, scandés à longueur de congrès confédéraux, et, *a fortiori*, l'exigence d'une subordination du soutien individuel à

---

<sup>1</sup> Voir aussi *infra* Chapitre V – 2.1.

<sup>2</sup> Le Congrès Confédéral CFDT de Grenoble (2006) a ainsi été le théâtre d'un débat houleux, autour d'un amendement touchant à la question du rapport au salarié et à l'adhérent. Le Syndicat Général des Affaires Culturelles (SGAC), dont la représentante s'était réclamée, en tribune, d'un « *syndicalisme de conviction* » (à l'opposé d'un « *syndicalisme de services* »), avait proposé de supprimer du projet de Résolution Générale la phrase suivante : « *En retour, la CFDT se doit de lui [l'adhérent] porter une attention privilégiée par rapport à l'ensemble des salariés* ». Les militants du SGAC virent leur proposition d'amendement rejetée à hauteur de 96 % des voix (Source : Compte-rendu du Congrès, figurant sur le site Internet de la CFDT).

<sup>3</sup> Voir *infra* Chapitre IV – 2.1.

<sup>4</sup> Source : Tract CFDT des AGF, recueilli en décembre 2005.

l'adhésion, résistent assez mal à l'expression d'une forme de solidarité quasi-compagnonnique entre collègues de travail, qui dépasse les qualités d'adhérent ou de salarié. Ils l'empêchent même d'autant moins que le développement de la syndicalisation peut difficilement s'exonérer d'un octroi indifférencié de l'appui individuel.

## *2.2) Conseils de carrière et d'orientation professionnelle dans l'entreprise et la branche*

L'expérience professionnelle et syndicale des militants souffre un « sens des réalités » au sens d'Isaiah Berlin, soit une certaine « familiarité », une « forme d'intelligence » exhaustive des arcanes de l'entreprise et de la branche<sup>1</sup>. Les embauches pléthoriques des années 1970 et la tradition de promotion interne dans les secteurs des banques et assurances induisent également la probabilité élevée d'une connaissance personnelle et même amicale des cadres qui forment depuis le sommet de la « technostructure » de l'entreprise :

*« Je suis cadre et souvent, la hiérarchie, ce sont des copains, [...] on se tutoie, parfois je tutoie les patrons et vouvoie ceux que je défends. Eux, c'est pareil, ils vouvoient leurs salariés et ils me tutoient. »* (Riccardo Pietro, syndicat UGICT BNP Paribas Île-de-France)

*« Tous les gens qui ont suivi le même parcours que moi sont aujourd'hui cadre, de niveau plutôt supérieur. »* (Marcel Chaïli, syndicat UGICT BNP Paribas Île-de-France)

Rompus aux réalités de leur branche d'activité et de leur entreprise, forts d'un large réseau de relations professionnelles et militantes s'enrichissant toujours plus avec le temps, les enquêtés ne se contentent pas d'intervenir entre le cadre et le supérieur pour régler d'éventuels différends quant aux évolutions de carrière ou de rémunération. Ils sont aussi en mesure de distiller de nombreuses informations, qui sont autant de ressources que les cadres peuvent mobiliser pour conduire leur parcours professionnel sur le marché interne du travail :

*« Je connais bien le secteur, et je suis aussi connue des salariés, et pas seulement ceux de mon entreprise. Ça fait plus de trente ans que je suis dans l'entreprise et plus de quinze ans que je suis militante syndicale,*

---

<sup>1</sup> I. Berlin (1996), *Le sens des réalités*, Paris, Syrtex, 2003. Cité par F. Piotet, « Le sens du possible et de l'impossible », *Revue Cadres CFDT* n°404, mai 2003.

*donc c'est plutôt normal, surtout que j'ai aussi des responsabilités fédérales. L'assurance, c'est un petit monde, où le réseau est essentiel pour accéder aux meilleures offres d'emplois, ça marche beaucoup par cooptation. »* (Mireille Stein, 55 ans, cadre diplômée, Présidente du SNCAPA-CGC)

Parmi les enquêtés des Banques et des Assurances, Mireille Stein fournit l'expression la plus accomplie de cette forme de solidarité sur le lieu de travail. La Présidente du SNCAPA décrit une conception du rôle du militant syndical dans laquelle celui-ci est aussi une sorte de conseiller d'orientation, qui doit permettre au cadre d'accéder aux clefs, aux informations indispensables à l'évaluation d'une opportunité d'emploi :

*« On me demande souvent des rendez-vous, en général ce sont des cadres, surtout les jeunes, qui ont des opportunités et qui se demandent s'ils doivent y aller ou pas. Ce qui les intéresse, c'est de savoir quelles contreparties supplémentaires ça peut leur offrir. Tout ça, nous les délégués, on doit s'y adapter. »* (Mireille Stein, SNCAPA-CGC)

Les conseils que Mireille Stein prodigue, concernent des aspects variés de la vie professionnelle du cadre profane, que seuls son expérience et son capital relationnel lui permettent d'appréhender : partage de « *quelques trucs à savoir* » au regard de la personnalité de qui va conduire l'entretien professionnel annuel ou l'entretien d'embauche du cadre qui l'a sollicitée ; accès privilégié à diverses informations « *initiées* » sur la nature d'un poste proposé au cadre ou sur les traits de caractère du futur supérieur hiérarchique éventuel ; indications sur la politique sociale d'une entreprise du secteur proposant au cadre « *un poste qui semble avantageux* » ; exposé des projets stratégiques plus ou moins secrets (et potentiellement rédhitoires) de l'entreprise où le cadre peut être tenté de poursuivre sa carrière ; mise en exergue du mode de fonctionnement de l'École Nationale des Assurances (ENASS), du cadre juridique enchâssant les dispositifs de formation continue et des certifications auxquelles postuler est loisible ou approprié.

La prise en charge personnalisée d'un salarié à problème ou d'un salarié requérant conseils et informations est une pratique syndicale aussi ancienne que les prud'hommes et les Bourses du Travail, même si la solidarité y est plus professionnelle que locale, porte sur le lieu de travail plutôt que sur la zone

géographique d'exercice professionnel. Les Bourses du Travail, devenues Unions Départementales inter-professionnelles en 1913, avaient, entre autres vocations, à organiser l'entraide ouvrière inter-corporative et le placement des travailleurs. Cet aspect se retrouve donc de manière atténuée au sein des organisations syndicales étudiées. Par ailleurs, cette forme d'entraide constitue l'essentiel de l'activité des militants rencontrés. La prégnance de cette pratique au quotidien empêche même souvent de traiter les « *questions de fond* », qui intéressent l'intérêt général :

*« On passe le plus clair de notre temps à faire de la prise en charge des salariés, qui se retrouvent au placard ou qui cherchent à rebondir... mais, nous les permanents, on ne peut pas tout faire ! On voit déjà nos élus submergés, mais on ne peut pas aller assister les salariés et être en même temps capables de traiter les questions de fond. »* (Viviane Giordano, Congrès Syndical UGICT BNP Paribas Île-de-France de juin 2006)

Mais, si les enquêtés se prêtent à ce type de pratiques de plus ou moins bonne grâce, c'est surtout parce qu'ils pensent qu'elles correspondent aux attentes des cadres (et en particulier des jeunes cadres) à l'égard de l'action syndicale :

*« En dehors de ceux qui adhèrent par idéologie ou qui sont militants dans l'âme, les cadres viennent quand ils ont un problème. Ce qu'ils veulent, c'est avant tout du service et du conseil. »* (Francis Faubert, Secrétaire Général de la CFDT-cadres)

*« Quand fait-on des adhésions ? Quand les gens ont des emmerdes, il ne faut pas se raconter d'histoires... c'est quand ils ont un problème, et si l'on résout leur problème, ils disent "ils se sont débrouillés pour moi". »* (Fernand Guérin, syndicat UGICT BNP Paribas Île-de-France)

*« Les jeunes cadres nous ignorent quand tout va bien pour eux, mais dès qu'ils ont un problème, ce sont eux qui sont demandeurs, ils demandent un rendez-vous parce que l'entretien annuel s'est mal passé, ils nous demandent des conseils pour leur carrière. »* (Jean Luyat, CGC des AGF)

*« Les jeunes sont dans un rapport instrumental avec l'entreprise et le syndicat. »* (Mireille Stein, SNCAPA-CGC)

Or, au moins dans l'optique du développement de la syndicalisation, les cadres ne peuvent pas être ignorés, tant leur essor numérique et leur professionnalité dans la banque et les assurances tranchent avec le reflux des catégories de personnel non-cadres. Aussi les enquêtés se résolvent-ils à emprunter des voies susceptibles de les heurter à titre personnel, mais qui, compte tenu de leur propre ancienneté

professionnelle et militante, n'en sont pas moins perçues comme une condition nécessaire à la pérennité de leur organisation<sup>1</sup>. À la CFDT du secteur francilien des assurances, mais aussi, dans une moindre mesure, à l'UGICT BNP Paribas Île-de-France, l'argument probatoire du bien-fondé de l'adhésion au syndicat la présente régulièrement comme un acte strictement professionnel, dans lequel la défense et le conseil individualisés sont primordiaux.

À ce titre, la hiérarchisation des « bonnes raisons »<sup>2</sup> d'adhérer, comme elle apparaît dans les différentes communications CFDT destinées aux salariés, est indicative : adhérer au syndicat ACTIF, c'est d'abord « *être conseillé, informé, défendu* » ; c'est ensuite « *avoir la parole, participer et agir* », puis « *privilégier le dialogue, la négociation et le résultat* » ; c'est enfin « *lutter pour l'emploi, le pouvoir d'achat, de meilleures conditions de vie et de travail* ». Le choix de la CFDT est celui d'un syndicat « *utile aux salariés* », « *proche des salariés* », « *efficace* », « *ambitieux* » et « *qui profite à chacun* »<sup>3</sup>. Ce type d'arguments contrarie l'idéal du « syndicalisme de militants », qui habite la grande majorité des syndicalistes enquêtés. Tous supposent que le froid calcul utilitaire conditionne décisivement la réalité de l'implication adhérente des cadres, qui sont encore réputés extérieurs à la sphère classique du recrutement syndical<sup>4</sup>.

### 2.3) « Équilibre vie professionnelle / vie privée » et « droit à la déconnexion » : préserver le quant à soi du cadre

L'ordre conventionnel qui régit les relations professionnelles au sein des secteurs Banques / Assurances traduit une tendance à la « subjectivation »<sup>5</sup> des qualifications professionnelles. La compétence est la mise en œuvre en situation

---

<sup>1</sup> Ce qui renvoie à un phénomène plus général. Voir, entre autres : S. Bérout, *Adhérer, participer, militer. Les jeunes salariés face au syndicalisme et à d'autres formes d'engagement collectif*, Éd. Vie Ouvrière, 2004.

<sup>2</sup> R. Boudon (1990), « Action », *Traité de sociologie*, Paris, PUF, 1993, pp. 21-53.

<sup>3</sup> Source : *Le kit du nouvel adhérent ACTIF*.

<sup>4</sup> Sur ce point, voir aussi : F. Piotet (dir.), M. Correia, C. Lattès, J. Vincent, *Le développement de la syndicalisation à la CFDT. Les exemples de la Fédération Interco et de la Fédération Nationale des syndicats de Santé et Services Sociaux*, Centre de Sociologie du Travail et de l'Entreprise (CESTE), Rapport de recherche IRES (Document ISST), 1994, 375 p.

<sup>5</sup> A. Supiot (1994), *op. cit.*



d'une qualification supposée, le principe qui, au regard des résultats obtenus par un salarié mettant en œuvre ce qu'il sait et sait faire, témoigne de la réalité d'une qualification dont le sens devient alors contingent. L'évaluation hiérarchique des performances du salarié, et *a fortiori* s'il s'agit d'un cadre, y intègre explicitement des éléments qui sont d'essence comportementale, la qualité d'un produit et / ou d'un service étant supposée solidaire de la qualité d'échanges plus interpersonnels et cognitifs. Alain Supiot a souligné l'équivoque de l'introduction de la personne dans la relation de travail, entre réhabilitation du travailleur comme « sujet de droit » et subordination partielle ou totale de son « quant à soi » aux exigences de l'exercice professionnel. Réintroduire la personne dans la relation de travail peut donc « aussi bien étendre que borner l'emprise de l'employeur sur ses salariés »<sup>1</sup>.

Le « *droit d'opposition* » revendiqué par les cadres de la CFDT vise expressément la conscription de cet empiètement sur le lieu de travail et pendant le temps de la subordination. Mais la satisfaction impérative de la figure du client, qui appelle l'investissement personnel de la figure salariée pendant le temps de travail, induit aussi le dévouement de la vie privée aux objectifs de l'entreprise, réputés embrasser les aspirations du client. Le syndicalisme-cadres s'empare encore de la problématique de la subordination et, face à l'employeur qui entend « étendre son emprise sur ses salariés », revendique cette qualité de « sujet de droit » pour mieux « borner » la dimension personnelle de la subordination. L'objectif poursuivi consiste à éviter que le professionnalisme du cadre devienne synonyme de corvéabilité à merci.

Dans le contexte d'une relation d'emploi individualisée, le dépassement des horaires de travail, tenu pour indicateur plus ou moins explicite du degré d'investissement dans la marche de l'entreprise, constitue le troisième domaine d'intrusion directe du délégué entre le salarié et sa hiérarchie. À BNP Paribas, Viviane Giordano, permanente du syndicat UGICT BNP Paribas Île-de-France, intervient régulièrement pour appuyer les Responsables Service Clientèle (RSC)

---

<sup>1</sup> *Ibid.* p. 64.

des agences, qui sont quotidiennement contraints au dépassement d'horaires<sup>1</sup>. Le temps de travail comptabilisé y concerne seulement les tâches effectuées derrière le guichet de l'agence. Le simple guichetier doit déjà dépasser ses horaires, du fait que son activité ne se réduit pas au guichet, suppose un temps plus ou moins long destiné à recompter la caisse, vérifier la comptabilité des opérations, classer le courrier et les chéquiers<sup>2</sup>... De surcroît, le responsable du guichet doit non seulement effectuer toutes ces opérations annexes, mais encore garnir les Distributeurs Automatiques de Billets (DAB), vérifier les opérations de tous les guichetiers placés sous sa responsabilité et gérer la salle des coffres :

*« Tout ce qui tourne autour de la caisse, ce n'est pas compté comme du travail alors que si une caisse est fausse, je peux rester trois heures à chercher d'où vient l'erreur ! Et si je ferme la caisse au nez du client parce que j'ai fini, il me traite de feignasse ou de fonctionnaire ! Sans parler du regard des collègues.... »* (RSC, classe F rencontrée avec Viviane Giordano et Martin Silvano, journée d'observation de l'activité du syndicat UGICT BNP Paribas Île-de-France, le 28 juin 2006)

*« Il faut que tu gardes une trace de ta dernière opération, pour prouver que tu en fais plus. Il faut aussi que tu badges quand tu pars, en cas d'accident, pour que ça relève de l'employeur. »* (Réponse de Viviane Giordano, journée d'observation de l'activité du syndicat UGICT BNP Paribas Île-de-France, le 28 juin 2006)

Cet exemple d'intervention du DP n'est pas réellement significatif du rapport des cadres au temps de travail et, par voie de fait, à l'articulation entre leur activité professionnelle et leur vie privée : le RSC est un technicien, certes supérieur, et, bien qu'également concerné par la subjectivation des qualifications, il pointe. Si le salarié obéit aux consignes et / ou met en œuvre des capacités professionnelles auxquelles sa personne tout entière est irréductible pendant l'exécution du contrat de travail, le cadre investit toujours un peu de sa personne au travail et traditionnellement, ne compte pas son temps. Une recherche récente a même

---

<sup>1</sup> Le Responsable Service Clientèle (RSC) relève du « *métier repère* » dit « *Responsable d'unité ou de service traitant les opérations bancaires* », qui embrasse les classes allant de la classe E à K (Convention Collective du secteur bancaire, « Gestion des Ressources Humaines », Chapitre 1 – Classification, Titre IV). Les RSC sont des techniciens supérieurs, parmi lesquels figure une proportion importante des adhérents de l'UGICT BNP Paribas Île-de-France, dont un enquête (Didier Benoît).

<sup>2</sup> N'étant pas boursier ni financé, une activité strictement alimentaire m'a occupé près d'un an. Cette activité s'est déroulée au guichet d'une agence de BNP Paribas située à La Défense. L'opportunité offerte par l'enquête à la CGT a été ultérieure, mais cette expérience a permis de comprendre la nature du travail en agence, notamment le travail des Responsables Service Clientèle (RSC) auxquels les employés au guichet (dont j'étais) sont subordonnés.

indiqué que pouvaient s'observer, dans le contexte de la mise en œuvre de la loi sur la Réduction du Temps de Travail (RTT), des cas (isolés) de « freinage inversé »<sup>1</sup> : le salarié cadre entend parfois continuer à ne pas compter son temps de travail, en dépit de la loi et de façon à perpétuer ce qui le différencie des salariés non-cadres.

Les organisations syndicales s'adressant aux cadres n'en revendiquent pas moins toutes, aussi bien aux échelons locaux de l'action syndicale qu'au plan confédéral, « *l'équilibre vie professionnelle / vie privée* », ce que les cadres des AGF, reprenant le vocable de la CFDT-cadres, nomment le « *droit individuel à la déconnexion* ». Au reste, toutes ces organisations se disputent la paternité d'un concept parmi les plus consensuels. Ce droit, destiné à préserver les cadres « des intrusions intempestives du travail dans la vie privée »<sup>2</sup>, les rappelle donc à leur condition subordonnée :

*« Les cadres et les jeunes veulent pouvoir avoir une vie équilibrée entre leur travail et leur vie privée et se refusent à voir celle-ci toujours plus rognée par les contraintes professionnelles. »* (Mireille Stein, SNCAPA-CGC)

*« Les cadres doivent travailler toujours plus vite, être plus réactifs, fonctionner davantage en réseau tout en étant plus autonomes, s'inquiéter du client ou de l'utilisateur tout en surveillant la qualité et ce, dans un environnement imprévisible et marqué par l'urgence et les restrictions budgétaires. [...] Pour concilier zéro défaut et zéro délai, les cadres jonglent avec le temps et l'espace. »*<sup>3</sup>

Les cadres de la CFDT considèrent la légitimité de ce « *droit à la déconnexion* » à l'aune d'un diagnostic qui reprend explicitement les thèses de Paul Bouffartigue (2001) et nommément celles de Philippe d'Iribarne (1989). Les cadres forment le groupe des « salariés de confiance »<sup>4</sup> et cette confiance stigmatise une culture professionnelle décrite selon une « logique de l'honneur »<sup>5</sup> :

---

<sup>1</sup> F. Piotet (dir.), A. Henni, V. Porteret, *Les cadres dans la négociation sur la RTT*, Cahiers du Laboratoire Georges Friedmann (Document ISST), septembre 2004, 190 p.

<sup>2</sup> Secrétaire Général de la CFDT-cadres, « Avant-propos », A. Karvar et L. Rouban (2004), *op. cit.*

<sup>3</sup> Source : Rapport d'Orientations, Congrès CFDT-cadres, Nantes, juin 2005.

<sup>4</sup> P. Bouffartigue, *Les cadres. La fin d'une figure sociale*, Paris, La dispute, 2001.

<sup>5</sup> P. d'Iribarne, *La logique de l'honneur*, Seuil, 1989.

*« L'intégration dès les écoles d'un modèle de comportement où la relation au temps de travail "qui ne se compte pas", à une relation à l'entreprise vécue sur une "disponibilité complète" est vécue comme la contrepartie au rôle social de cadre. »<sup>1</sup>*

La société, la structure de classes et les termes de leur lutte ne bougent pas, mais la position objective des cadres oscille toujours entre « enclume » et « marteau »<sup>2</sup> selon l'état du champ économique. Les outils entre lesquels ils se trouvent encore cernés ont seulement changé de mains, le marteau étant désormais tenu par la « ploutocratie ». Là encore, ce sont les mutations permanentes de l'économie mondiale (restructurations, fusions-acquisitions et concentration concomitante du capital) et le renforcement du joug des propriétaires des moyens de production qui impliqueraient la déstabilisation de la relation entre le cadre et son employeur. Corollaire, l'effacement de la figure de l'employeur rendrait plus incertaine la rétribution matérielle et symbolique de l'investissement personnel du cadre pour la marche de son entreprise :

*« Pour beaucoup de cadres, c'est la fin du rêve du pouvoir dans l'entreprise des années 1980, c'est une identification progressive à la condition de salarié et donc le souhait de garanties individuelles. »<sup>3</sup>*

La porosité des frontières entre vie professionnelle et vie privée est inhérente à la qualité de cadre selon l'acception cédétiste, mais cette inflexion du rapport de force entre travail et capital déséquilibrerait aussi, au détriment du cadre, le différentiel « contribution professionnelle » / « rétribution »<sup>4</sup> du travail. Le coût du sacrifice de la vie privée, synonyme d'accroissement du « surproduit social »<sup>5</sup> et indiqué par un temps de travail qui dépasse effectivement le cadre défini par la loi sur la RTT<sup>6</sup>, deviendrait en quelque sorte démesuré. Les Nouvelles Technologies d'Information et de Communication (NTIC), dont les cadres sont les plus fervents

---

<sup>1</sup> Source : Rapport d'Orientation, Congrès CFDT-cadres, Amiens, 2001.

<sup>2</sup> H. Clerc, *Pour sauver les classes moyennes*, Paris, Tallandier, 1939. Cité par L. Boltanski (1982), *Les cadres. La formation d'un groupe social*, Éd. de Minuit, Coll. « Le sens commun », 1999, p. 67.

<sup>3</sup> Source : Rapport d'Orientation, Congrès CFDT-cadres, Amiens, 2001.

<sup>4</sup> P. Bouffartigue (dir.), *Cadres : la grande rupture*, La Découverte, Coll. Recherches, 2001.

<sup>5</sup> K. Marx (1867), *Le capital. Critique de l'économie politique*, Livre I, Paris, Éd. Sociales, 1971.

<sup>6</sup> Sources : CFDT, *Enquête TEQ – Cadres*, 2002 ; C. Afsa, P. Biscourp et P. Pollet, « La baisse de la durée du travail entre 1995 et 2001 », *INSEE Premières* n°881, janvier 2003.

adeptes<sup>1</sup>, obligeraient à plus forte raison à l'édiction de « *garanties individuelles* ».

Selon les cadres cédétistes et les cadres cégécistes, le caractère exorbitant du dévouement personnel exigé des cadres doit les convaincre de recouvrer leur qualité salariée, qualité qui signifie la mesure du travail en temps et en argent et donc la distinction formelle, contractuelle, entre le temps de la subordination à l'employeur et celui de la vie privée. Mais cette distinction renvoie encore et surtout aux questions d'intérêt général : à la CFDT, elle prend son sens dans le cadre plus large de la réduction du temps de travail, qui devait permettre de mieux partager le travail et de résorber le chômage<sup>2</sup> ; à la CGC, elle contribue à l'amélioration des conditions de travail des cadres, supposée constituer l'élément-clé de la réussite de l'entreprise<sup>3</sup>.

### **Conclusion :**

L'invention du contrat de travail et la reconnaissance de la légitimité syndicale se comprennent déjà comme une réponse au problème de la « soumission volontaire »<sup>4</sup>. Mais, sur le lieu de travail, où ce droit collectif s'exerce, le contenu de l'action syndicale, et en particulier la politique revendicative de l'organisation syndicale considérée, peut encore rester circonscrit au seul champ des rapports de travail ou, au contraire, s'entendre comme une forme spécifique de participation à la définition et à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Dans l'entre-deux-guerres, l'ingénieur incarnait la rationalité scientifique et, à ce titre, était l'acteur nodal du développement industriel. Après-guerre, la compétence professionnelle du cadre transcendait les projets de conservation ou de transformation du système économique portés par les deux classes antagonistes

---

<sup>1</sup> T. Amossé et V. Delteil, « L'identité professionnelle des cadres en question », *Travail et Emploi* n°99, 2004, pp. 63-78.

<sup>2</sup> Source : Rapport d'Activité, Congrès CFDT-cadres, Amiens, 2001.

<sup>3</sup> Source : *Table ronde*, Compte-rendu du Congrès Confédéral CFE-CGC d'Issy-les-Moulineaux, novembre 2003, disponible sur le site Internet de la Confédération.

<sup>4</sup> A. Supiot (1994), *op. cit.*

et légitimait son rôle dans la reconstruction d'une société française exsangue. Aujourd'hui, cette même compétence est invoquée au titre de l'impérieux besoin, pour l'intérêt général, de juguler les « dérives du capitalisme financier »<sup>1</sup>, ce qui se traduit par trois éléments corrélés : une conception de l'action syndicale qui ne « bloque pas l'entreprise » (Claudine Tivrel, CFDT), qui participe de, et à, sa « vie » (Riccardo Pietro, UGICT) ; la construction de revendications qui se placent explicitement au niveau des problématiques dirigeantes ; l'exigence de reconnaissance d'un droit individuel d'expression quant aux conséquences, notamment extra-productives, des orientations arrêtées par le « gouvernement privé »<sup>2</sup> de l'entreprise.

Le quotidien du militant syndical est celui d'une médiation entre le cadre et la hiérarchie supérieure, aspect d'autant plus prégnant dans les organisations syndicales investiguées que l'environnement professionnel est marqué par une individualisation perceptible du rapport d'emploi. Cette intervention médiatrice est ambivalente, dans la mesure où elle rappelle les cadres à une qualité subordonnée que le patronat s'était longtemps employé à euphémiser<sup>3</sup>. Les organisations syndicales de cadres le font pour mieux circonscrire la dimension personnelle du lien de subordination, pour mieux encadrer « l'emprise de l'employeur » sur la personnalité du cadre : résoudre sa difficulté professionnelle, le conseiller en matière d'orientation sur le marché interne, revendiquer la préservation de sa vie privée en contrepoint de la norme du dépassement d'horaires sont autant d'aspects qui visent à restaurer un rapport d'égalité vis-à-vis de l'employeur, au nom du « professionnalisme » et de la compétence. Ce même rapport d'égalité qui va de soi pour les syndicalistes, *a fortiori* les permanents, qui n'affrontent plus la hiérarchie au quotidien, lorsqu'il s'applique à eux-mêmes.

---

<sup>1</sup> M. Aglietta et A. Rébérioux (2004), *op. cit.*

<sup>2</sup> M. Bauer et E. Cohen (1981), *op. cit.*

<sup>3</sup> P. Lefebvre, *L'invention de la grande entreprise. Travail, hiérarchie, marché. France, fin XVIII<sup>e</sup> – début XX<sup>e</sup>*, Paris, PUF, Coll. « Sociologie », 2003.

## CONCLUSION DE LA PREMIÈRE PARTIE

L'architecture de la sphère d'action collective cadre peut se lire à l'aune du rapport des personnels techniques et d'encadrement au lien de subordination, c'est-à-dire au prisme de la relation des cadres au travail et à l'emploi : ici, la construction et la gestion de territoires professionnels à la définition singulière, garantie par l'autorité associative et à laquelle l'entreprise elle-même a souvent intérêt (Chapitre I) ; là, l'entraide et la camaraderie pour peser sur le lien entre le diplôme et l'emploi, refuge d'autant plus pertinent que la concurrence sur le marché du travail et sur le marché des diplômes s'accroît (Chapitre II) ; là enfin, l'implication militante pour garantir l'avenir de l'entreprise et de ses salariés face aux insuffisances dirigeantes (Chapitre III).

Aussi, au terme de la première partie de cette étude, trois « communautés pertinentes de l'action collective »<sup>1</sup> cadre se dégagent : les « confrères », les « camarades » et les « collègues » de travail. Seul l'objet de l'action les distingue : le diplôme (associations d'anciens élèves), la pratique professionnelle associée à l'occupation d'un type d'emploi (associations professionnelles) et le lieu de travail, l'entreprise (syndicalisme). Les « confrères » s'attachent à circonscrire l'emprise de l'employeur sur la définition des manières de pratiquer « ce qu'ils font profession de connaître »<sup>2</sup>, les syndicalistes pèsent sur les ukases, si l'on peut oser ce terme, du « gouvernement privé »<sup>3</sup> de leur entreprise et s'interposent entre le cadre et sa hiérarchie, les diplômés limitent, autant que faire se peut, le caractère discrétionnaire du pouvoir dirigeant en matière d'affectation du travailleur à un poste de travail. Professionnalisme, corporatisme et syndicalisme-cadres sont donc trois « formes » d'action sociale, trois modes de « réciprocité », dont le joug

---

<sup>1</sup> D. Segrestin, « Les communautés pertinentes de l'action collective », *Revue Française de Sociologie*, XXI, 1980, pp. 171-203.

<sup>2</sup> E. C. Hughes (1963), « Les professions établies », *Le regard sociologique. Essais choisis. Textes rassemblés et présentés par Jean-Michel Chapoulie*, Paris, Éd. de l'EHESS, 1996.

<sup>3</sup> M. Bauer et E. Cohen, *Qui gouverne les groupes industriels ? Essai sur l'exercice du pouvoir industriel*, Paris, Seuil, 1981.

hiérarchique est la matrice et qui renvoient au même « motif », ou « contenu »<sup>1</sup>, au même principe d'action : juguler l'emprise dirigeante, au nom du savoir et de la compétence professionnelle, s'évader de la relation de subordination immanente au contrat de travail et au salariat. Peut-être est-ce la raison pour laquelle les statistiques de la DARES, évoquées en introduction générale de la recherche, concernent indifféremment les groupements « professionnel » et « syndical »<sup>2</sup>...

Le tableau page suivante résume les résultats obtenus jusqu'ici. Les propriétés des parcours individuels qui conduisent à l'implication dans l'un de ces groupements restent encore à déterminer. Reste aussi à proposer une modélisation des modes individuels d'investissement dans l'action collective, et enfin à indiquer ce que les pratiques syndicales qui obtiennent l'attention des cadres donnent à comprendre de leur conception de l'action collective, lorsque celle-ci s'opère sur le lieu de travail. C'est l'objet de la seconde partie de ce travail de recherche.

---

<sup>1</sup> G. Simmel (1908), « Le problème de la sociologie », *Sociologies. Études des formes de la socialisation*, Trad. L. Deroche-Gurcel et S. Muller, Paris, PUF, Coll. « Sociologies », 1999.

<sup>2</sup> T. Amossé, « Mythes et réalités de la syndicalisation en France », DARES, *Premières Synthèses*, octobre 2004 – n° 44.2.



**Tableau 2 : les « formes » de l'action collective cadre**

	Objet de l'action	« Communauté pertinente »	Rapport à la subordination	Moyens
Association professionnelle (AP)	Emploi	« Confrères »	Édification d'un territoire professionnel	Certification Lobbying Uniformisation des pratiques Déontologie
Association d'anciens élèves (AAE)	Diplôme	« Camarades »	Cotation économique du diplôme Adéquation entre formation et emploi	Entraide Développement de l'adhésion
Syndicalisme	Lieu de travail	« Collègues » de travail	Participation à la définition des « règles du jeu » dans l'entreprise	Négociation, concertation et revendications « gestionnaires » Régler le rapport hiérarchique inter-individuel

## **DEUXIÈME PARTIE**

---

### **LES PRATIQUES COLLECTIVES : SENS DE L’ACTION, PROCESSUS ET MODES TYPIQUES D’IMPLICATION**

Il serait éclairant de disposer, au sujet de la syndicalisation des cadres, de statistiques différenciant les adhésions à un « groupement professionnel » des adhésions à un « groupement syndical »<sup>1</sup>. Car, si les trois types de groupements qui sont l'objet de cette enquête ne s'opposent pas sur la définition des buts à atteindre, ils peuvent encore être en concurrence les uns avec les autres pour la « captation »<sup>2</sup> des cadres. La même aspiration peut se réaliser par l'usage de moyens collectifs ne s'opposant qu'en apparence, mais, à ce stade de l'analyse, ces moyens collectifs peuvent toujours s'exclure. Les adhésions à un groupement professionnel ou d'anciens élèves sont-elles autant d'adhésions sur lesquelles les organisations syndicales ne peuvent plus compter ? L'adhésion à un groupement quelconque facilite-t-elle au contraire l'adhésion à un autre ? Peut-on adhérer à plusieurs groupements à la fois et, si c'est le cas, à quelles conditions et dans quelles circonstances ? Ces éventuelles adhésions multiples indiquent-elles une conception singulière de ce qu'est (ou doit être) l'action collective ? Telles sont les questions auxquelles cette seconde partie tente de répondre.

Le Chapitre IV interroge les parcours individuels d'implication collective des enquêtés. Les trajectoires soumises à analyse mettent chacune en exergue un ou plusieurs éléments qui rendent l'engagement intelligible. Ces éléments n'ont pas seulement été observés chez ceux dont les trajectoires ont été retenues, mais chez tous les enquêtés, dont certains ont été laissés de côté. Si le choix des parcours étudiés ici résulte d'une sélection, opérée selon le critère de leur caractère significatif, tous les entretiens inutilisés ont permis d'accéder à cette intelligibilité. Aussi les trajectoires retenues doivent-elles être tenues pour « typiques », au sens où leurs vertus explicatives dépassent le seul cas des individus qui en sont les sujets.

Le Chapitre V intéresse tout ce qui est commun aux groupements « professionnels » et « syndicaux », qu'il s'agisse de pratiques de fonctionnement, de revendications portées ou des trajectoires individuelles d'implication plurielle. Les enquêtés qui, au moment de l'enquête de terrain, adhéraient à plusieurs

---

<sup>1</sup> T. Amossé, « Mythes et réalités de la syndicalisation en France », DARES, *Premières Synthèses*, octobre 2004 – n° 44.2.

<sup>2</sup> L. Boltanski (1982), *Les cadres. La formation d'un groupe social*, Paris, Éd. de Minuit, Coll. « Le sens commun », 1999.

groupements n'étaient pas les seuls enquêtés du panel dans ce cas. Là encore, leurs trajectoires sont l'objet d'une analyse parce qu'elles permettent d'apercevoir le significatif au-delà du singulier.

Le dernier chapitre concerne plus spécifiquement le rapport des cadres à l'action syndicale. À BNP Paribas en région Île-de-France, comme parmi les navigants commerciaux (PNC) exerçant à Air France, les effectifs adhérents et surtout l'assise électorale de la CGT sont loin d'être négligeables. L'opportunité d'investiguer des terrains sur lesquels cette Confédération est audible par les techniciens et les cadres a autorisé la détermination des ressorts du développement de leur syndicalisation. Étant donné sa relation longtemps équivoque aux salariés de l'encadrement et la faible bienveillance dirigeante à l'égard du syndicalisme de classe et de masse, l'explication du relatif succès de la CGT au sein d'une entreprise et d'un métier dans lesquels cette syndicalisation est *a priori* dissonante (BNP Paribas, en Île-de-France) ou incongrue (PNC Air France) renseigne aussi le rapport des cadres à l'action collective : soit les structures de la CGT sont assez souples et décentralisées pour épouser des aspirations catégorielles ou corporatives au plus près des réalités du travail ; soit le degré d'implication idéologique des techniciens et cadres peut atteindre des niveaux insoupçonnés, auquel cas la « montée de leur conscience salariale » ne fait effectivement « aucun doute »<sup>1</sup>. On verra que la réponse ne souffre aucune ambiguïté.

---

<sup>1</sup> P. Bouffartigue (dir.), *Cadres : la grande rupture*, Paris, La Découverte, Coll. « Recherches », 2001.

## CHAPITRE IV : LES TRAJECTOIRES D'ADHÉSION : RAISONS ET SENS DE L'IMPLICATION INDIVIDUELLE

Ce chapitre s'attache à établir que les ressorts de l'investissement individuel dans le syndicalisme ou le fait associatif et le sens qui lui est conféré sont très loin d'épuiser la dichotomie simpliste entre le « vieux » qui s'engage dans le syndicalisme par idéologie et le « jeune » qui adhère à un groupement quelconque par pur intérêt égotique. Car, au-delà des différences d'âge et de trajectoire sociale, qui peuvent expliquer en partie les différences d'engagements, les raisons de l'implication adhérente, bénévole ou militante des cadres enquêtés recèlent toujours les mêmes problématiques individuelles. Problématiques qui touchent à la reconnaissance professionnelle, au « talent » et au pouvoir, selon des modalités combinatoires qui varient en fonction des propriétés des trajectoires individuelles, des situations de travail et de la nature du groupement où s'opère l'adhésion.

La première partie de l'exposé insiste sur le rapport entre la carrière professionnelle et les processus d'implication dans l'action collective. On y verra que l'implication individuelle renvoie plus ou moins directement à la question de la professionnalisation, au double sens d'acquisition de compétences permettant une mobilité sur le marché professionnel et d'évolution hiérarchique au sein d'une même entreprise. Everett C. Hughes écrit que « le métier est l'une des composantes les plus importantes de l'identité sociale » et que « le choix d'un métier est presque aussi irrévocable que le choix d'un conjoint »<sup>1</sup>. L'examen des trajectoires individuelles d'implication collective montrera le caractère en effet contingent d'un choix de carrière, opportunité productrice d'inertie qui, selon l'histoire personnelle de chacun, peut ou non conduire à s'investir en vue de le

---

<sup>1</sup> E. C. Hughes (1951), « Le travail et le soi », *Le regard sociologique. Essais choisis. Textes rassemblés et présentés par Jean-Michel Chapoulie*, Paris, Éd. de l'EHESS, 1996, p. 76.

légitimer et d'y voir affectée la valeur que l'on y accorde soi-même. L'adhésion à un groupement quelconque procède toujours d'un écart entre la valeur sociale et professionnelle à laquelle aspire ou qu'estime avoir l'adhérent, et celle qui lui est reconnue dans le champ de l'entreprise. Le cadre vit souvent son implication sur le mode d'une réorientation de ses compétences, jugées mal reconnues, au sein du groupement et au service de l'éthique, professionnelle ou militante, dont il se réclame après se l'être appropriée. Les implications syndicales en particulier, infractions plus ou moins marquées aux valeurs de l'entreprise, relèvent d'une « injustice de position » ou de « situation »<sup>1</sup>. À la CGT toutefois, l'engagement militant des cadres diplômés est plus particulier : cet engagement est une manière d'expiation d'une condition sociale jugée privilégiée, mais cette expiation est aussi distinction.

La seconde partie du chapitre apporte la preuve que l'adhésion à un groupement syndical ou professionnel et le choix d'un syndicat plutôt qu'un autre procèdent de choix qui sont tout autant sinon plus contingents encore qu'un choix de carrière. L'implication effective demeure largement déterminée par le rapport du cadre considéré au contexte professionnel et relationnel dans lequel il évolue. Cet environnement conditionne l'état des ressources collectives qui s'offrent à lui et détermine, en grande partie, l'idée qu'il peut se faire des moyens à mettre en œuvre pour faciliter la reconnaissance de sa valeur professionnelle et personnelle, comme il la conçoit. La simple adhésion et, plus largement, l'implication individuelles répondent toujours d'enjeux mêlant inextricablement rapport affectif, morale et intérêt, entraide entre pairs aux définitions variables (« collègues », « camarades » ou « confrères »<sup>2</sup>) et apprentissage continu par l'action collective (confrontation d'expériences...). Pour le dire autrement : le sens de l'implication individuelle transcende les caractéristiques du type d'organisation dans laquelle elle s'effectue. Cet aspect est le plus visible lorsque les parcours collectifs de cadres qui font partie de la même cohorte générationnelle sont mis sur le même plan.

---

<sup>1</sup> M. Correia, « Les mécanismes de l'adhésion », F. Piotet (dir.), M. Correia, C. Lattès, J. Vincent, *Le développement de la syndicalisation à la CFDT. Les exemples de la Fédération Interco et de la Fédération Nationale des syndicats de Santé et Services Sociaux*, Centre de Sociologie du Travail et de l'Entreprise (CESTE), Rapport de recherche IRES (Document ISST), 1994, 375 p.

<sup>2</sup> Voir *supra* Conclusion de la 1<sup>ère</sup> Partie, Tableau 2.

### **1) Carrière individuelle et implication collective : reconnaissance professionnelle, « talent » et pouvoir**

L'intérêt que présente l'adhésion au groupement professionnel est bien sûr évoqué par les enquêtés de l'univers associatif pour légitimer leur inscription formelle dans le « *réseau* ». Adhérer au groupement professionnel ou scolaire constitue une ressource essentielle pour améliorer sa pratique de travail et, partant, son niveau d'« employabilité », mais aussi pour faciliter la rencontre de cadres occupant une position-clé dans le champ professionnel ou accéder à des offres d'emploi qui n'auraient pas été l'objet d'une publication officielle. L'association est souvent jugée au regard des opportunités qu'elle offre pour permettre la réalisation d'un projet individuel, mais c'est là une finalité explicite de tous les groupements de ce type. Tous ont vocation statutaire à permettre à chacun des membres de progresser par l'échange d'expériences de travail, les formations ciblées ou encore l'abonnement aux revues spécialisées. L'implication bénévole est réputée formatrice et, de fait, un professionnel au chômage peut très bien entretenir ses capacités au sein de l'espace associatif.

Cette problématique de la carrière est présente, en des termes tout à fait comparables, au sein de la sphère syndicale d'implication collective, où l'investissement individuel est aussi source d'apprentissage, d'expériences et de reconnaissance professionnelle. Évidemment, le problème n'est pas exactement le même selon que l'on soit un cadre devenu militant syndical, ou un militant syndical devenu cadre.

#### *1.1) L'implication syndicale : une « expérience professionnelle » comme une autre*

Marc Legrand, âgé de quarante-quatre ans, est un cadre de la Mutuelle d'Assurances du Corps de Santé Français (MACSF) qui milite à la CFE-CGC. Délégué Syndical (DS), élu au Comité d'Entreprise (CE), responsable de la section syndicale CGC, Marc justifie en ces termes son engagement à ce syndicat plutôt que dans tout autre organisation syndicale :

*« La CGC se démarque par rapport aux autres syndicats, où c'est la contestation permanente, la remise en cause de l'entreprise, le patronat exploiteur.... Ce qui me plaisait, c'était la possibilité d'exprimer à travers la CGC un autre point de vue, intelligent et structuré. [...] Je voulais que l'entreprise écoute les compétences de ses cadres. »* (Marc Legrand, 44 ans, cadre, promotion interne, section syndicale CGC de la MACSF)

Cette conception d'une action syndicale qui servirait, entre autres fonctions, de sonotone aux dirigeants de l'entreprise est partagée par bon nombre de militants syndicaux enquêtés, on l'a vu au Chapitre III<sup>1</sup>. Mais l'important ici est que Marc voulait surtout que l'entreprise « écoute » ses compétences, et plus précisément celles acquises dans le cadre de la formation continue, parfois sur l'initiative de sa hiérarchie. Sa trajectoire professionnelle est faite de césures ayant entraîné la bifurcation vers le syndicalisme. À certains égards, le parcours de Marc Legrand ressemble à s'y méprendre à cette « histoire de cadre » narrée par Luc Boltanski<sup>2</sup>.

Fils de cadre technique de l'industrie textile, Marc est titulaire du Bac. Cet enquêté a intégré la MACSF en 1979, au bas de l'échelle hiérarchique, comme employé (« codifieur »). C'est incidemment, « *par hasard* », qu'il y entra, après avoir postulé à divers emplois, dont celui de navigant commercial à Air France :

*« J'ai un Bac littéraire et ensuite, il y a une période de petits boulots, de chômage, alternativement... j'ai tenté de faire du droit, mais ça n'a pas marché... [...] je suis venu à Paris, j'ai envoyé des lettres, des candidatures spontanées, j'y suis allé par hasard, à tel point que quinze jours après, je recevais une réponse d'Air France qui me demandait de passer des tests pour être steward, mais ça faisait quinze jours que je bossais et je n'ai pas pu me libérer. »* (Marc Legrand)

Marc a progressé dans la hiérarchie des postes par voie de promotion interne, obtenant, à chaque étape, un diplôme de la branche Assurances. En 1985, déjà titulaire du CAP et du Brevet Professionnel (BP), il obtient le BTS décerné par l'École Nationale d'Assurances (ENASS), devenant peu après agent de maîtrise. Marc change alors de secteur d'activité, passant de la production (« codifieur », « rédacteur », ses premiers emplois) au sinistre, activité plus en rapport avec ses nouvelles compétences juridiques. Mais, à cette époque, juge-t-il, « *l'état d'esprit*

---

<sup>1</sup> Voir *supra* Chapitre III – 1.1.

<sup>2</sup> L. Boltanski (1982), *Les cadres. La formation d'un groupe social*, Éd. de Minuit, Coll. « Le sens commun », 1999.



*dans l'entreprise a changé », en ce sens que la promotion était devenue de moins en moins « automatique » pour les diplômés des cours du soir :*

*« Le CAP, le BP et le BTS, je les avais passés à un moment où l'on a changé d'état d'esprit dans l'entreprise. À une époque, vous faisiez les cours du soir et vous aviez une promotion automatique, c'était écrit noir sur blanc dans la convention collective... puis, on a basculé dans un autre système, où il n'y a plus de repères, c'est la jungle totale... quand j'ai commencé, il y avait la promotion automatique, ça a changé pendant que je me formais. » (Marc Legrand)*

Cet épisode se reproduit presque à l'identique lorsque Marc Legrand, sollicité par sa Direction, s'inscrit au troisième cycle de l'ENASS. Cette formation, accessible sur concours interne, se déroule à temps plein et dure une année. Marc décrocha le diplôme en 1992. Or, là encore, les règles auraient varié pendant son détachement, lors duquel les Directeurs qui l'avaient mobilisé pour ce « programme » ayant visé à « renouveler l'encadrement », « [sautèrent] », remplacés par des « nouveaux » qui « ne voulaient pas en entendre parler » :

*« Quand on est revenu de formation, les directeurs avaient sauté, et les nouveaux ne voulaient pas en entendre parler. Ils ont fait venir des gens de l'extérieur et nous, on devait se débrouiller pour trouver un poste, on pouvait récupérer celui que l'on avait avant de partir en formation, mais ce n'est pas la peine de faire une formation top pendant un an si c'est pour revenir au même point, c'était un échec... moi, j'ai retrouvé le même boulot sauf que là, j'étais inspecteur, ça voulait dire que j'allais sur le terrain pour évaluer les dommages, mais, bon, c'était un pis-aller. » (Marc Legrand)*

Marc ne devint pas cadre au sortir de sa formation du troisième cycle, et en outre vit-il ses perspectives professionnelles bornées. Mais, lorsqu'un poste de chargé de clientèle itinérant se libère, il l'obtient et accède au statut cadre. Malgré tout, les compétences acquises dans le cadre du « top du top » de la formation de la branche, notamment les compétences en matières juridique et gestionnaire, sont largement inutilisées. Marc vit mal « l'inutilité de [sa] formation ». Il estime aussi qu'il serait dans l'intérêt de son entreprise que les dirigeants ne restent pas sourds aux critiques et recommandations d'un « gars de terrain », qui « sait travailler », connaît la réalité concrète, locale de l'activité. Dans ces conditions, l'implication à la CGC constitue le moyen idoine d'une réorientation de compétences en jachère et, accessoirement, de l'acquisition d'« une certaine respectabilité » vis-à-vis du siège de son entreprise, situé à Paris. L'implication à la CGC est, ainsi, une voie

alternative de contribution à l'activité de l'entreprise, à hauteur de ce qu'aurait dû permettre la certification :

*« J'ai pris la CGC parce que ce syndicat représentait d'après moi les forces vives de l'entreprise, j'ai vu que des Directeurs y adhéraient, ce sont des gens instruits, qui savent travailler et diriger, donc ça me correspondait. [...] J'étais frustré de voir que ce que j'avais à dire ne remontait jamais à Paris, donc là, j'avais une certaine respectabilité. Et puis je voulais faire remonter certains aspects de ma formation qui n'avaient abouti à rien, dont l'entreprise n'avait pas eu besoin alors que c'est elle qui m'avait incité à la suivre, notamment tout ce qui touche à la gestion, au juridique.... » (Marc Legrand)*

L'enquête a pris des mandats pour faire valoir des capacités de travail qui n'étaient pas reconnues comme opératoires pour l'activité de son entreprise, pour combler l'écart entre la valeur professionnelle censée être celle de tout titulaire du diplôme de troisième cycle de l'ENASS et celle qui lui était effectivement octroyée. Le sentiment d'injustice qui préside à l'engagement s'inscrit dans le cadre d'une relation forte à l'entreprise et à l'emploi, support d'une conception de l'action syndicale comme contribution à la marche d'une entreprise hors de laquelle, il n'y a pas de carrière possible<sup>1</sup>. Mais l'implication syndicale peut aussi bien répondre d'une logique utilitaire de carrière s'appuyant sur une relation forte au travail, comme c'est le cas pour deux « jeunes cadres CFDT » enquêtés, Damien Louger et Paul Aquet.

Damien Louger est détaché par son entreprise, Saint-Gobain Recherche, au Syndicat Énergie-Chimie Île-de-France CFDT (SECIF). Paul Aquet, issu du Groupe Électricité de France, (EDF), est permanent à la Fédération CFDT Chimie-Énergie (FCE). Damien et Paul ont trente-quatre ans tous deux. Respectivement issus de familles ouvrières et paysannes, ces enquêtés sont des cadres diplômés du supérieur : Damien Louger est un ingénieur diplômé de l'Institut de Chimie Physique Industrielle de Lyon (ICPI-Lyon) et titulaire d'un doctorat de Physique-Chimie, obtenu à l'Université d'Orsay en 1995 ; Paul Aquet est diplômé de l'École Supérieure de Commerce de Lyon (devenue EM-Lyon). Le premier fut recruté par Saint-Gobain Recherche peu après son doctorat, le second par le

---

<sup>1</sup> Voir *supra* Chapitre III – 1.1.

Groupe Électricité de France (EDF) dès son service militaire achevé, en tant que *manager* d'équipe commerciale et au statut de cadre premier niveau.

Ces deux enquêtés trouvèrent donc assez facilement un emploi de cadre d'entreprise, à une époque pourtant difficile, le milieu des années 1990. Leurs premières expériences de travail furent néanmoins mitigées. Damien Louger eut le sentiment d'avoir été embauché à des conditions qui lui avaient été plus ou moins imposées et voyaient ses perspectives d'évolution professionnelle limitées, tandis que les pratiques managériales de Paul Aquet dénotaient une certaine distance à l'égard de ce qui lui était prescrit par sa hiérarchie :

*« Les entretiens étaient très axés sur la fonction... je n'ai pas parlé salaire, et j'ai appris, par téléphone, que j'étais pris... et là, le RH me dit "on n'a pas parlé du salaire, le salaire c'est tant", 205 KF à l'époque. En fait, on s'est mal compris, j'ai pensé que c'était un bon salaire sans compter le treizième mois, c'était en fait un salaire base treize mois. Et la procédure n'a pas été respectée par l'employeur parce que, en principe, un contrat de travail, ça s'envoie à domicile... il y a un petit délai de réflexion etc. Et moi, mon contrat de travail, je l'ai signé le jour de mon arrivée... j'ai fait comprendre que je n'étais pas très content et là, on m'a dit : "vous savez, vous avez déjà la chance d'avoir un travail"... ça commençait mal.... Résultat, trois jours après, j'achetais le Code du Travail ! Déjà que je n'arrêtais pas d'entendre, quand je cherchais du boulot, "si vous n'êtes pas contents, beaucoup voudraient votre place"... [...] Ensuite, j'ai eu une bonne évolution, enfin, en termes de salaire parce qu'il n'y en avait pas d'autres possibles ! »* (Damien Louger, 34 ans, ingénieur diplômé, permanent du SECIF-CFDT)

*« Mon premier poste, en clientèle, ça s'est mal passé, l'intégration était brutale... du coup, après, dans mon deuxième poste, j'ai décidé de faire du management comme je l'entendais, en termes de résultats, ça avait d'ailleurs plutôt bien marché.... »* (Paul Aquet, 34 ans, cadre diplômé, permanent de la FCE-CFDT)

Ces deux membres de la CFDT en sont d'abord devenus des sympathisants, au contact de militants en place dans leur entreprise. Ils y étaient quelque peu disposés, en particulier Damien, dont la mère en était devenue adhérente peu avant la retraite. Mais, alors que les délégués de la CFDT à Saint-Gobain Recherche l'avaient poussé à briguer un mandat de représentant des salariés au Conseil d'Administration de l'entreprise, il refusait. C'est seulement lors de l'introduction des lois Aubry sur la Réduction du Temps de Travail (RTT), et tandis que le Délégué Syndical (DS) dont il se sentait proche partait en retraite, qu'il accepta de lui succéder, et pas seulement pour négocier la mise en œuvre des 35 heures dans

son entreprise<sup>1</sup>. Paul Aquet, à la différence de Damien, n'a jamais été syndiqué sur son lieu de travail. C'est après une année sabbatique, en 2002, que Paul se proposa à la CFDT comme permanent syndical. Mais tous deux étaient insatisfaits de leur situation professionnelle, Damien se jugeant alors insuffisamment reconnu, Paul revendiquant pour sa part une plus grande autonomie. Cette insatisfaction au travail les conduisit à envisager l'opportunité d'occuper un poste de permanent dans une organisation syndicale, laquelle leur sembla une solution, au moins temporaire, de repli professionnel :

*« J'en ai eu marre de la Recherche & Développement. Et puis j'avais un problème de reconnaissance interne, j'étais augmenté régulièrement et j'étais réputé, mes compétences scientifiques étaient reconnues, mais je n'avais pas vraiment de moyens d'évoluer hiérarchiquement, c'était bloqué, alors que j'aurais bien voulu être chef de groupe. [...] On m'avait proposé des postes intéressants, ailleurs dans le Groupe mais moi, je voulais évoluer à Saint-Gobain Recherche, pas ailleurs, dans des postes d'encadrement scientifique.... J'ai voulu me reconvertir dans des choses un peu plus dynamiques, j'ai pensé à l'ENA comme à devenir paysagiste... j'ai fait un bilan de compétences et quand j'ai parlé de mes activités syndicales au psychologue, il me dit "mais pourquoi vous ne cherchez pas du boulot dans un syndicat ?" Je n'y avais jamais pensé ! J'ai appelé le syndicat où l'on m'a dit que ça tombait bien, l'équipe des permanents allait se renouveler. [...] Je n'avais pas imaginé que syndicaliste pouvait être un métier ! » (Damien Louger)*

*« Je n'ai jamais été militant syndical d'une section d'entreprise, mais j'étais en décalage avec la culture EDF, j'ai donc pris une année sabbatique et en revenant, j'ai pensé à solliciter la FCE, ils étaient un peu surpris, il faut dire que dès qu'ils voient un jeune cadre diplômé intéressé par le syndicalisme, ils lui déroulent le tapis rouge ! Et puis peut-être aussi que je suis aussi arrivé au bon moment.... » (Paul Aquet)*

Pour Paul et Damien, le travail de permanent fédéral ou syndical est une « expérience professionnelle » comme n'importe quelle autre, une « mission » (Paul Aquet) dont ils ne savent pas si elle sera provisoire ou définitive. Vivant leur activité de permanent comme ils vivraient tout « projet » dans l'entreprise (Paul Aquet), ils considèrent les structures syndicales comme un espace d'apprentissage et d'expression de compétences professionnelles jugées peu ou mal utilisées par leur entreprise respective :

---

<sup>1</sup> La loi permettait en effet le mandatement de salariés non-syndiqués, mandat qui prenait fin à la conclusion de l'accord.

« [À la FCE], j'ai deux fonctions : chargé de mission sur les cadres et développement syndical. [...] Je travaille avec les syndicats régionaux, avec les militants de terrain, c'est un peu une équipe, on définit des axes etc. Grâce à ma formation, je sais ce que c'est qu'une démarche projet. [...] Pour moi, c'est à la fois un engagement militant et une expérience professionnelle, j'acquiers des savoir-faire nouveaux, en traitant des dossiers assez pointus ou en parlant en public. [...] De toute façon, ça ne m'intéresse pas de faire carrière à EDF, je raisonne en termes de missions, je préfère enchaîner les expériences et acquérir des compétences nouvelles. » (Paul Aquet)

« Saint-Gobain était d'accord et je suis donc détaché à 100 % depuis 2003 au syndicat, pour moi c'est une expérience professionnelle moins les états d'âme, j'acquiers des compétences que je n'aurais jamais eues si j'avais continué à Saint-Gobain, mais je n'envisage pas d'y revenir pour faire le même boulot qu'avant, surtout que je n'ai pas actualisé mes compétences d'ingénieur, j'aimerais mieux me réorienter vers les RH, travailler sur des plans de formation, le dialogue social.... » (Damien Louger)

Paul effectue quasiment le même travail à la FCE-CFDT qu'à EDF, perpétue son ancienne activité de travail tout en s'enrichissant de « *compétences nouvelles* ». Damien délaisse quelque peu ses compétences d'ingénieur certifié, privilégiant l'acquisition de nouvelles capacités professionnelles. Pour l'un et pour l'autre, l'implication syndicale est une expérience qualifiante « *moins les états d'âme* » (Damien), la seule variante étant la cause au service de laquelle ils consacrent leurs savoirs et leurs savoir-faire. La carrière syndicale n'est pas conçue comme l'engagement d'une vie, qui conduirait à reléguer la carrière professionnelle au second plan, mais sur celui de l'antichambre passagère, même si la réintégration éventuelle dans l'entreprise ne présume pas l'abandon de convictions construites ou affinées au gré du processus de socialisation militante.

Au sein du contingent syndical des enquêtés, la carrière de permanent (Paul Aquet, FCE-CFDT), le détachement à temps complet pendant une durée déterminée (Damien Louger, SECIF-CFDT) ou la prise de mandats ouvrant droit à des heures de délégation (Marc Legrand, section syndicale CGC de la MACSF), permettent de redéployer des capacités de travail dont l'entreprise ne reconnaît pas le caractère de ressource stratégique pour son activité. L'implication de ces trois enquêtés procède de ce décalage entre un talent revendiqué et la sous-utilisation qui en serait faite dans leur entreprise. L'implication militante sur le lieu de travail

peut ainsi constituer un palliatif satisfaisant aux espoirs de carrière qui ne se sont pas réalisés (Marc Legrand). La carrière syndicale au sein des instances syndicales ou fédérales dont relève l'entreprise se présente plutôt comme une banale expérience professionnelle (Damien Louger, Paul Aquet), durable ou transitoire, mais impliquant toujours l'acquisition de compétences diverses et variées : juridiques, relationnelles, en matière de gestion de projet et d'animation d'équipes. Compétences acquises dans le giron syndical que les deux enquêtés de la CFDT espèrent bien voir reconnues comme compétences professionnelles, en cas de « retour à la vie active »<sup>1</sup>.

1.2) *Militants avant d'être cadre : connaissance de « l'envers du décor » et carrière dans l'entreprise*

La problématique de la carrière et de la reconnaissance professionnelle ne concerne pas seulement les cadres qui bénéficiaient de ce statut d'emploi avant de devenir syndicalistes. Elle concerne aussi les enquêtés qui sont des militants à grande ancienneté, dont l'investissement syndical précède l'accès au statut cadre et renvoie à des mobiles décrits *ex-post* comme ayant été d'ordre idéologique ou partisan, en tout cas « axiologique »<sup>2</sup>.

L'engagement syndical à un niveau élevé de responsabilité tranche avec le rang hiérarchique des premiers postes qu'ont occupé ces enquêtés dans l'entreprise. Le faible niveau de qualification de ces postes constitue sans doute le motif originel de l'implication effective dans l'action syndicale. Car l'implication militante signifie (aussi) l'accès privilégié à « l'envers du décor » (Fernand Guérin, UGICT BNP Paribas Île-de-France), autorise la connaissance intime des arcanes de l'entreprise et de la branche<sup>3</sup>. Connaître « l'envers du décor » peut constituer un vecteur plus ou moins explicite de progression dans la hiérarchie des

---

<sup>1</sup> F. Piotet, « Le sens du possible et de l'impossible », *Revue Cadres CFDT* n°404, mai 2003.

<sup>2</sup> M. Weber (1922), *Économie et sociétés*, Paris, Plon, 1995.

<sup>3</sup> Voir *supra* Chapitre III – 2.2.

postes<sup>1</sup>. Le militant syndical est parfois même d'autant plus fidèle à son engagement initial une fois devenu cadre que c'est précisément cet engagement qui a pu, entre autres aspects, favoriser son accès à ce statut d'emploi (Marie Vidal, CFDT du Groupe Total), ou qui a pu contribuer à élargir ses perspectives de carrière (Jean Luyat, CGC des Assurances Générales de France) :

*« Parfois, je me demande même si... en fait, depuis que je suis adhérente à la CFDT, mon statut a beaucoup évolué plus vite, j'ai l'impression.... Pour moi, ça a peut-être aidé, c'est tout ce que je peux dire. Ici et en général, je ne pense pas que le fait d'être adhérent et militant freine la carrière forcément... ni le regard que le patron a sur vous... pour lui, s'il est intelligent, quelqu'un qui s'engage sans qu'il soit possible de le soupçonner de vouloir se protéger ou de travailler moins, c'est bien... ça montre que l'on est dans une relation durable avec l'entreprise, que l'on s'intéresse à son avenir et que l'on a aussi une vision différente de celui qui vient juste pour toucher son salaire. » (Marie Vidal, 52 ans, cadre, promotion interne, militante du SECIF-CFDT)*

*« Le syndicalisme m'a permis de connaître l'entreprise, de savoir ce qu'était l'assurance, de faire de l'assurance, de voir ce qu'il en était et de connaître des collègues qui étaient comme moi dans d'autres entités de la boîte... c'est un élément qui m'a beaucoup aidé par la suite, c'est évident... je devais avoir une connaissance de l'immobilier pour venir ici, de toute façon, mais le fait que par mon action syndicale, j'avais aussi acquis des connaissances sur l'entreprise dans sa globalité.... [...] Le syndicalisme m'a apporté le relationnel et la transversalité, que je n'aurais jamais eu si j'étais resté petit cadre à la Direction immobilière. Évidemment, ce n'était pas une condition sine qua non pour progresser, mais... c'est sûr que l'entreprise AGF est complexe et en avoir une connaissance générale, ce n'est pas mal... ça fait trente ans que j'y suis, dont vingt-cinq de syndicalisme, j'ai connu plusieurs fusions, participé à la mise en place de celle avec Allianz, la mise en place des règles sociales dans l'entreprise, qui régissent maintenant le Groupe... c'est sûr que j'en sais plus sur la boîte que le cadre du même niveau qui n'est pas syndiqué ! » (Jean Luyat, 53 ans, cadre diplômé, responsable de section syndicale CGC aux AGF)*

Aucun des enquêtés devenus cadre par voie de promotion interne au sein d'une seule et même entreprise et qui militaient sur leur lieu de travail avant de le devenir ne s'est cependant engagé dans l'action syndicale en vue d'y accélérer son évolution de carrière. Et pour cause : cette accélération éventuelle est tout à fait aléatoire et incertaine. La reconnaissance des compétences acquises par le biais du militantisme sur le lieu de travail (participation aux projets de restructuration,

---

<sup>1</sup> Cet élément revêt un caractère assez général. Voir : T. Amossé, « Mythes et réalités de la syndicalisation en France », DARES, *Premières Synthèses*, octobre 2004 – n° 44.2.

capacité de négociation et « *relationnel* », vision transversale de l'activité de production...) suppose au préalable que le sens que ces enquêtes confèrent à l'implication syndicale – *i.e.* un mode de contribution à la bonne marche de l'entreprise<sup>1</sup> – est déjà reconnu tel. Pour autant, si tant est que le fait syndical soit jugé utile à la pérennité de l'entreprise et y soit bien accepté, les compétences acquises dans le cadre de l'exercice militant n'auront pas toujours valeur de compétences professionnelles, qui viendraient s'agréger aux capacités de travail initiales. La reconnaissance effective des compétences syndicales en capacités de travail opératoires pour l'entreprise est bien souvent laissée à l'appréciation de la hiérarchie du militant et dépend, en grande partie, de l'identité du syndicat auquel il adhère. L'implication syndicale peut donc être aussi bien un frein à l'évolution professionnelle qu'un facteur de celle-ci, il n'y a pas de règles en la matière<sup>2</sup>. Il n'existe, en effet, aucun système de validation des acquis du syndicalisme<sup>3</sup>.

Les cadres issus du rang qui militent au syndicat UGICT BNP Paribas Île-de-France ont accédé au statut cadre tout en étant déjà plus ou moins connus et identifiés dans l'entreprise comme syndicalistes. Tous ces enquêtés font état de péripéties et d'obstacles à leur progression « normale » de carrière, notamment Fernand Guérin qui, du reste, était encore un militant de la CFDT à l'époque des faits relatés ici :

*« Je suis arrivé à Melun, après mon stage je suis passé classe 4, et je suis sorti de Melun en 4.2 pour prendre mon poste d'animateur de formation. Je crois même que j'étais le plus mal payé de toute la France, ils étaient tous cadre et pas moi. Le directeur de groupe que j'avais à l'époque trouvait cette situation anormale et en deux ans, je suis passé cadre. »*  
(Fernand Guérin, 57 ans, cadre, promotion interne, syndicat UGICT BNP Paribas Île-de-France)

À BNP Paribas, l'implication syndicale, fût-elle à la CGT, revêt encore cette force supra-personnelle et probatoire d'un intérêt porté au destin d'une entreprise où

---

<sup>1</sup> Voir *supra* Chapitre III – 1.1.

<sup>2</sup> Si Marie Vidal s'interroge sur le rapport entre son engagement et son accès au statut cadre, Claude Géraud, cadre CFDT de Motul (relevant donc du même syndicat de branche régional, à savoir le SECIF) à l'ancienneté professionnelle comparable, estime « *son avancement bloqué à cause de [son] engagement syndical* ».

<sup>3</sup> La création d'un tel système est une revendication de la Fédération CFDT des Services. C'est aussi une revendication de la CGC, arrêtée au Congrès Confédéral de novembre 2003. (Source : *Programme d'orientation de la CFE-CGC*, Congrès d'Issy-les-Moulineaux de novembre 2003, disponible sur le site Internet de la CGC).



l'on fait traditionnellement toute sa carrière. Mais l'enjeu de la reconnaissance des compétences syndicales en compétences professionnelles y est à double tranchant. Promouvoir un militant syndical à un poste de cadre peut être le meilleur moyen pour sa hiérarchie de briser le sens de son engagement : la promotion du militant qui connaît « *l'envers du décor* » suppose déjà l'abandon partiel ou total de ses mandats ; et quels meilleurs Directeurs des Ressources Humaines que ceux qui savent comment pensent et agissent les syndicalistes pour l'avoir eux-mêmes été ? À BNP Paribas, comme dans d'autres grandes entreprises françaises anciennement nationalisées (Air France, les AGF), nombre de cadres Responsables ou Directeurs des Ressources Humaines sont, *de facto*, d'anciens syndicalistes. Ces militants promus sont alors disqualifiés par les militants freinés ou par ceux (souvent les mêmes en fait) qui se refusent, au nom d'une certaine conception du militantisme, à associer compétences syndicales et évolutions de carrière :

*« Les entreprises le reconnaissent rarement, mais il y a quelques DRH qui viennent de la CFDT parce que l'entreprise a reconnu le fait que d'avoir été dans le syndicat d'une grosse boîte, ça fait des bons DRH, ce sont souvent les pires d'ailleurs. Au plan du dialogue social, les pires DRH venaient d'organisations syndicales. Les entreprises les prennent parce qu'ils connaissent les ficelles, comment sont les syndicalistes... et eux veulent montrer qu'ils sont meilleurs DRH que DRH, donc encore plus mauvais, ils ont un peu oublié leurs valeurs, pas tous, mais quelques-uns. »* (Michèle Soher, Secrétaire Générale du syndicat ACTIF-CFDT)

*« Ces gens-là sont tout sauf des syndicalistes, ce sont des gens qui ont inscrit une carrière syndicale dans leur plan de carrière. L'intérêt collectif, ils s'en moquent ! Ce sont leurs petits intérêts privés qui comptent et ça, c'est insupportable. »* (Fernand Guérin, syndicat UGICT BNP Paribas Île-de-France)

Pour les diplômés dont le premier emploi a été un emploi de statut cadre, l'implication s'opère sur le mode circulaire de la contribution (apport d'une compétence certifiée) / rétribution (enrichissement personnel et apprentissage permanent), on l'a vu au point 1.1 de ce chapitre. Pour les syndicalistes promus au statut cadre, l'implication militante est considérée comme qualifiante, en ce sens qu'elle autorise une espèce de perception indicible, intuitive, des réalités de l'entreprise, et s'articule à l'idée d'une progression dans la hiérarchie des emplois qui reste circonscrite à celle-ci. Jeunes diplômés ou autodidactes issus du rang,

permanents ou toujours en poste dans l'entreprise, militants avant d'accéder au statut cadre ou cadres devenus syndicalistes, les enquêtés des terrains syndicaux tiennent leur activité syndicale pour acquis professionnel. Mais, si tous vivent l'implication syndicale comme une forme d'implication professionnelle, rien ne permet de relier les compétences syndicales et les compétences professionnelles. C'est que la « production » militante « ne rentre que difficilement dans les cadres de l'analyse économique »<sup>1</sup>.

### *1.3) Mettre ses compétences au service du groupement : l'implication associative comme solution à l'épreuve du chômage*

Thomas Mottet est un ingénieur de trente-huit ans, diplômé de l'École Nationale Supérieure de l'Électronique et de ses Applications (ENSEA). Issu d'une famille ouvrière (grands-parents mineurs et ouvriers du textile), né d'une mère professeur de mathématiques et d'un père « *[ayant] collectionn[é] les petits métiers* », Thomas est originaire de Bordeaux. Il obtient son diplôme d'ingénieur ENSEA (Cergy-Pontoise) en 1990 et son DESS en Communication à la Faculté de Bordeaux (ISIC) fin 1991. Entre janvier 1992 et février 1993, alors qu'il cherche du travail dans la communication, Thomas connaît une première période de chômage, bientôt interrompue par le service militaire. À mesure que ses recherches d'emploi restent vaines, cet enquêté ressent avec une acuité de plus en plus grande la nécessité d'une « *structure pour s'entraider* », de fait quasi-inexistante dans son Université :

*« J'ai toujours aimé fédérer les gens autour de moi, mais j'ai aussi eu une période de chômage importante. Je me rappelle que quand je ne trouvais pas de boulot dans la com., je disais toujours "c'est dommage que l'on n'ait pas une structure pour s'entraider"... surtout que j'avais l'expérience de l'association d'ingénieurs. »* (Thomas Mottet, 38 ans, ingénieur ENSEA, Secrétaire de l'AI ENSEA)

À partir du moment où Thomas cherche un emploi dans le secteur de la communication, il cesse d'adhérer à l'association des anciens élèves de son école d'ingénieurs. En janvier 1993, l'enquêté fut convié, au même titre que tous les diplômés de son DESS, à un séminaire d'une journée organisé par le corps

---

<sup>1</sup> F. Piotet (2003), « Le sens du possible et de l'impossible », *op. cit.*

professoral et les étudiants de la promotion 1992-1993, séminaire dont le but consistait à mettre en place une association des anciens du DESS (l'association POSTISIC). Fort de son expérience d'ingénieur diplômé, rompu à l'existence de ce type de structure et disposant, du fait de son inactivité forcée, d'une grande disponibilité, Thomas se présente alors « *spontanément* » au Conseil d'Administration de l'association tout juste créée, au sein duquel il en est aussitôt élu Président. Après son service militaire (février 1993-février 1994), Thomas enchaîne deux Contrats à Durée Déterminée (CDD) de neuf mois chacun en région bordelaise, puis se retrouve à nouveau au chômage, pendant encore une année entière (de fin 1995 à fin 1996). Au cours de ces deux ans, dont deux fois neuf mois d'activité professionnelle, Thomas, qui dispose de « *temps libre* », décide de se consacrer à ce qui est encore son mandat de Président de l'association des anciens élèves de l'ISIC, mandat qu'il a donc détenu trois ans durant, entre 1993 et 1996. L'association POSTISIC est alors vibrionnante – absence de local et de moyens –, si bien qu'il tente d'apporter sa « *rigueur d'ingénieur* ». Thomas s'essaya, entre autres exemples, à « *monter une antenne POSTISIC à Paris* » et à « *mettre en place des outils pour retrouver des diplômés* » du DESS. Il organisa également, ci et là, des « *réunions festives* » et des « *rencontres avec des philosophes* ».

Las de ne pas trouver d'emploi stable en Gironde, Thomas revient à Paris en septembre 1996 et reprend alors contact avec l'association des ingénieurs diplômés de son école. Il s'avoue affligé, consterné par la pauvreté de ses outils de communication :

*« Quand j'étais encore à Bordeaux, et même si je n'étais plus adhérent, je regardais ce que faisait l'association des ingénieurs ENSEA. Mais, franchement, je trouvais leur communication vraiment nulle, [...] la Lettre d'information, c'était un torchon, elle ne servait à rien, c'était des recettes de cuisine ou untel qui avait fait tel voyage, on était content pour lui, mais ça ne servait à rien, tout le monde s'en foutait que machin soit allé en Papouasie ou ailleurs ! On pouvait vraiment publier n'importe quoi. [...] Et, de toute façon, même quand l'association faisait de bonnes actions, elle ne savait pas les mettre en valeur. »* (Thomas Mottet, AI ENSEA)

Dès lors, Thomas investit l'espace associatif et y apporte ses compétences en communication<sup>1</sup>. Il est d'abord un « *électron libre* », qui propose notamment au Conseil d'Administration de l'AI ENSEA un projet de Journal. En professionnel de la communication, Thomas considère cependant qu'il ne saurait y avoir de communication efficace sans bonne stratégie à partir de laquelle communiquer. Aussi s'est-il subrepticement immiscé au Conseil d'Administration de l'AI ENSEA, jusqu'à en devenir le Secrétaire :

*« J'étais encore au chômage, j'ai trouvé du boulot peu de temps après mais là, j'étais encore au chômage, et je me suis dit qu'au lieu de critiquer l'association, je ferais mieux d'apporter ma valeur ajoutée de communicant... j'avais apporté ma rigueur d'ingénieur à POSTISIC, donc là, la boucle était bouclée. Donc je suis revenu avec un projet de journal sous le bras, que j'ai présenté au Conseil d'Administration, ils avaient trouvé ça bien, parce que dans ce journal, mon seul objectif était de valoriser l'école et ses diplômés, de parler des mecs qui ont réussi et qui sont sortis de cette école, des carrières, des réalisations, pour que les étudiants aient envie de venir et que les diplômés soient fiers de l'être. [...] C'est moi qui ai inventé le triptyque "Valoriser, Entraider, Échanger". Au début, je faisais ça en électron libre et puis je me suis pris au jeu, j'ai voulu participer à la stratégie... je me suis vite retrouvé élu au CA et je le suis encore...après ça, je n'ai plus été au chômage, mais j'ai continué dans l'association. » (Thomas Mottet, AI ENSEA)*

La trajectoire de Thomas Mottet montre que, lorsque l'état du marché du travail rend particulièrement incertaine l'issue heureuse à la recherche d'un emploi, l'association des anciens élèves peut constituer un terrain idéal de mise en œuvre de ses capacités professionnelles. Les compétences en communication du Secrétaire de l'AI ENSEA ont ainsi pu trouver un débouché associatif, à défaut d'avoir été employées dans une entreprise.

« *Complément de formation* » (Muriel Manset, Association Nationale des Directeurs et Chefs du Personnel – ANDCP), l'implication bénévole dans une association (professionnelle ou d'anciens élèves) est d'ailleurs susceptible d'être valorisée sur le marché du travail, de façon bien plus certaine qu'une implication syndicale :

---

<sup>1</sup> Parmi « *les événements* » ayant marqué la vie de l'association sous la Présidence de Simon Richet (1998-), celui-ci note « *l'arrivée de Thomas Mottet, professionnel de la communication, avec La Lettre de l'AI ENSEA qui a marqué un virage dans la communication de l'association* » (Source : *La Lettre de l'AI ENSEA* n°23, janvier 2005).

*« Une association professionnelle, ça fonctionne un peu comme une petite entreprise... participer aux travaux, c'est un complément de formation, ça ne peut pas faire de mal en tout cas ! »* (Muriel Manset, 56 ans, cadre diplômée, ANDCP)

*« Il faut inciter les élèves à s'engager et à prendre des responsabilités pendant leurs études et dans les associations extérieures. Une grande entreprise ne met-elle pas dans ses critères de recrutement le fait d'avoir participé au Bureau des Élèves ? »* (Denis Cassin<sup>1</sup>, Délégué Général de l'ANDCP)

D'après les informations disponibles, certains enquêtés de la sphère associative (professionnelle et scolaire) indiquent leurs responsabilités bénévoles sur leur *Curriculum Vitae*. C'est notamment le cas de Simon Richet et de Thomas Mottet (respectivement Président et Secrétaire de l'AI ENSEA), mais aussi de Sébastien Gard, le Président de l'Association Française des *Credit Managers* et Conseils (AFDCC) :

*« Lorsque j'ai eu mon entretien d'embauche, j'ai, bien entendu, mis en avant cette appartenance au réseau professionnel. »* (Sébastien Gard, 34 ans, cadre diplômé, Président de l'AFDCC)

#### *1.4) L'investissement individuel dans l'action professionnelle : avoir un métier, ou faire carrière dans l'entreprise ?*

L'inscription bénévole dans le réseau associatif professionnel permet de cultiver son talent d'expert fonctionnel, par l'acquisition continue de savoirs et de savoir-faire opératoires pour la pratique professionnelle concrète : échanges et comparaisons de pratiques organisés dans le cadre des multiples manifestations associatives, construction de projets, travail en équipe, développement des capacités relationnelles, rapport privilégié à différents types d'audiences (députés, hauts fonctionnaires, dirigeants d'entreprise). L'occupation bénévole du poste de Président de l'association ou la participation active aux travaux de groupes *ad hoc* consacrés à des questions hautement techniques, activités réputées éminemment formatrices, peuvent explicitement s'articuler à un projet de carrière à plus ou moins long terme :

---

<sup>1</sup> Source : Denis Cassin, « Ingénieurs et DRH : donner toute sa place à l'Homme pour la réussite de l'entreprise », *Revue 2005 des ingénieurs ÉCAM-ICAM*.

*« À moyen terme, j'ai pour projet d'intégrer un poste de Directeur Financier, voire de Directeur Général, pourquoi pas d'ici cinq ou dix ans... ça exige une grande culture et c'est pour ça que j'épluche la presse économique et financière, que je fais de la veille juridique... et en tant que président d'association, je suis amené à rencontrer des Directeurs Généraux, des députés.... [...] Dans une association comme celle-là, il ne faut pas faire qu'adhérer, il faut faire des actions, participer à des groupes de travail, appeler le Secrétaire, donner des conférences... je donne des cours, ça fait partie de mon savoir-faire, je suis à l'aise quand je parle en public ! Et pour conduire un projet c'est pareil : je suis Président de l'association, donc je manage une équipe, je définis une stratégie, des objectifs, je m'assure qu'elle est suivie et qu'ils sont atteints. » (Sébastien Gard, AFDCC)*

La participation individuelle à la production collective des savoirs professionnels est, par ailleurs, indispensable lorsque la pratique n'est pas, en elle-même, l'objet d'un enseignement formel et, *a fortiori*, d'une quelconque certification scolaire<sup>1</sup> (Muriel Manset, ANDCP) ou, ce qui revient presque au même, lorsque le cadre « professionnel » est un autodidacte (Julien Maison, AFDCC) :

*« Dans la vie professionnelle, on ne peut pas progresser sans réseau... c'est plus difficile quand on n'a pas, comme moi, de cursus universitaire, il m'a fallu m'investir deux fois plus, c'est à partir de là que j'ai adhéré à l'AFDCC, en 1982. C'est être toujours au courant de ce qui évolue... l'association m'a beaucoup apporté parce que dès le départ, je me suis investi dans les groupes de travail. » (Julien Maison, 51 ans, cadre, promotion interne, Président d'Honneur de l'AFDCC)*

*« J'ai répondu à une annonce pour créer la fonction Ressources Humaines dans une usine. Enfin, il y avait aussi la partie services généraux.... C'était une entreprise de sept cents personnes et il fallait créer la fonction RH.... Ressources Humaines n'était pas une matière à l'École, je ne savais pas ce que c'était, à l'époque, il n'y avait pas d'études pour ça... les gens apprenaient sur le tas. Et j'avais à l'époque une assistante sociale, qui travaillait dans un service inter-entreprises, qui m'avait dit qu'il existait une association professionnelle et que je devrais la contacter puisque je n'y connaissais rien. La directrice de cette association d'assistantes sociales m'a dit "je connais bien l'ANDCP, je vais vous parrainer pour que vous y entriez". Il fallait un parrainage à l'époque, c'était en 1972. » (Muriel Manset, ANDCP)*

Muriel Manset (ANDCP) est diplômée de Sup. de Co Lille, mais son rapport à la fonction Ressources Humaines (RH) est le même que celui de Julien Maison (AFDCC), qui n'est pas diplômé du supérieur et l'est devenu au moyen de la

---

<sup>1</sup> Comme ce fut le cas des ressources humaines dans les années 1960-1970 et du *credit management* jusqu'à une période très récente (voir *supra* Chapitre I – 1.2).

formation professionnelle continue, à l'égard de la fonction *Credit*. Pour Muriel comme pour Julien, c'est par la pratique et dans le cercle associatif que le métier fut appris. À leurs débuts, ces enquêtés s'y investirent en « *apprentis* » (Muriel Manset, ANDCP). Depuis, la ressource collective que constitue l'association professionnelle s'est révélée, pour l'un et l'autre, l'instrument le plus efficace de l'ascension au sein de leur entreprise respective :

*« L'optimisation du turnover du poste-client, la maximisation des encaissements etc., ce sont des concepts que j'ai trouvés au sein de l'association et que j'ai emmenés dans mon entreprise. [...] Il faut toujours être à la pointe, force de proposition, sinon vous n'amenez rien à votre entreprise... si je n'avais pas eu l'association, je n'aurais pas eu cette progression dans mon entreprise, puisque je suis devenu Credit Manager Groupe.... L'association, plus elle parle dans les journaux et plus votre patron y sera sensible et dira "tiens, ils parlent de l'association de Maison"... elle fait reconnaître votre profession et donc ça vous valorise dans votre entreprise. »* (Julien Maison, AFDCC)

Quel que soit l'âge, le niveau et l'intitulé du diplôme de l'enquêté, l'échange et la comparaison des pratiques entre « confrères » permettent toujours l'accès à des savoirs et à des informations « *que l'on ne trouve nulle part ailleurs* » (Sébastien Gard, AFDCC). Pour les jeunes diplômés, comme pour les pionniers plutôt formés « *sur le tas* » (Muriel Manset, ANDCP), l'implication associative professionnelle signifie encore la minimisation des risques d'erreurs dans l'exercice quotidien du travail<sup>1</sup> :

*« Vous ne pouvez pas tester tout ça avec vos collègues, tandis que vous pouvez partager vos idées avec vos collègues de l'ANDCP, vous pouvez dire "voilà ce que je compte faire, est-ce que tu penses que ça va être bien reçu ? Quels sont les points sur lesquels il faut que je fasse attention ?" ... On ne se met pas en danger comme on pourrait le faire en proposant des trucs infaisables au Comité de Direction... donc l'ANDCP, c'est aussi une sorte d'antichambre. »* (Muriel Manset, ANDCP)

*« L'ANDCP permet d'échanger avec des DRH expérimentés, de montrer certaines lacunes que tu ne veux pas montrer à ton entreprise, et eux te donnent volontiers des conseils. »* (Hélène Olivier, 27 ans, cadre diplômée, ANDCP)

*« Vous vous retrouvez un jour face à une problématique nouvelle, dont vous ne savez rien. Vous n'allez pas faire des recherches pendant dix ans ! Donc, vous interrogez votre réseau, vos confrères, vous montez un*

---

<sup>1</sup> Voir *supra* Chapitre I – 1.2.

*groupe de travail pour réfléchir ensemble à cette problématique-là et donner des solutions, définir les bonnes pratiques. Ce qui vous fait avancer plus vite et gagner en expérience rapidement, c'est de se confronter à ses confrères. Vous apportez [à l'entreprise] un savoir que l'on ne trouve nulle part ailleurs. » (Sébastien Gard, AFDCC)*

L'implication associative apparaît ainsi comme une ressource en termes de pouvoir sur l'organisation qui emploie le cadre « professionnel », en ce qu'elle permet d'améliorer une pratique dont l'employeur ne peut maîtriser seul les différents aspects. « Jeune » ou « ancien », diplômé ou autodidacte, la stratégie de professionnalisation du cadre en question est toujours volonté d'améliorer sa capacité technique. Mais c'est en vue de faire reconnaître son métier et sa qualité de « professionnel » par l'entreprise qui l'emploie et qui s'acquitte de la cotisation associative. Pour les uns comme pour les autres, c'est bien dans cette entreprise que la carrière s'envisage en priorité, c'est d'abord l'évolution hiérarchique qui compte :

*« Je m'inscris dans la durée avec une entreprise, pour la faire progresser. Mon objectif, c'est de faire carrière ici, dans cette entreprise... si ce n'est pas possible, je trouverais sûrement une autre entreprise, mais, pour l'instant, mon objectif est de faire carrière ici... à condition que mon évolution me satisfasse. Il est clair qu'une fois la génération du "baby boom" à la retraite, dès 2006-2007, il y aura un appel d'air et l'entreprise devra promouvoir des jeunes. Si je ne suis pas dans la bonne voie, j'irais voir ailleurs. Et puis, même si je monte rapidement, il faut que je continue d'apprendre. Donc, je peux tout aussi bien changer d'entreprise, quitte à ce que ce soit un risque en termes de carrière... c'est fondamental : pour grimper professionnellement, il faut changer d'entreprise, changer de secteur, pour montrer que vous avez couvert des postes différents, que vous êtes cultivé et ouvert. Donc, si les portes se ferment ici, ça ne sera pas un problème d'aller voir ailleurs. » (Sébastien Gard, AFDCC)*

*« Je voudrais me poser, avoir un poste à responsabilité en CDI et des possibilités d'évolution, mais on ne m'a pas laissé le choix, si, dans ma boîte, ils m'avaient dit "tu vas avoir une progression sur les cinq ans à venir", il n'y avait aucun souci ! Mais à partir du moment où je suis en CDD et que je n'ai pas ce que je veux, je fais du réseau et j'essaie de multiplier les expériences, dans une optique d'employabilité. » (Hélène Olivier, ANDCP)*

Si, toutefois, le bénévole jugeait son évolution hiérarchique insatisfaisante, au regard de la valeur qu'il accorde à sa propre contribution, l'amélioration de ses capacités individuelles de travail via la confrontation et le partage d'expériences et leur corollaire, l'entretien d'un « carnet d'adresses », l'autorisent à concevoir la



carrière au-delà d'une seule entreprise. L'association professionnelle construit un marché du travail irréductible aux marchés internes de l'emploi et l'implication individuelle dans le mouvement associatif est volonté de se réserver la possibilité d'y occuper une place de choix. Le « professionnel » ne conteste pas seulement l'immixtion de l'employeur dans la manière d'exercer son activité<sup>1</sup>. Il récuse aussi la subordination de ses perspectives d'évolution professionnelle à l'ordre de l'entreprise et de la branche.

L'implication professionnelle bénévole cristallise une détermination à optimiser la reconnaissance d'une compétence technique à l'intérieur d'un champ des carrières possibles que le choix initial de la formation et / ou du métier tend à réduire : « *l'association vous aide à faire reconnaître votre fonction, et donc ça vous valorise dans l'entreprise* » dit Julien Maison (AFDCC). Cette conscription du champ des possibles, qui procède du choix de carrière initial, explique que certains enquêtés, paradoxalement, tentent de se ménager des portes de sortie de leur domaine d'expertise par l'implication bénévole. Cet aspect est le plus net pour les fonctions les plus récentes et les moins reconnues, comme la fonction *Credit*. Pour Sébastien Gard et Julien Maison, bénévoles de l'AFDCC, l'implication associative est aussi une modalité de sortie éventuelle du marché du travail professionnel. Elle n'est pas la seule. Car, si cette sortie peut s'opérer au moyen des relations entretenues, dans le cadre associatif, avec différentes audiences, elle peut encore s'effectuer en veillant délibérément à ne pas laisser sa pratique se réduire à la seule activité de *credit manager* ou à un seul poste de travail :

*« Devenir un vieux crabe, c'est la pire des choses... moi, j'ai toujours fait en sorte de ne pas faire que du credit management. S'ouvrir sur l'extérieur, ce n'est pas seulement s'ouvrir sur ce que font les autres credit managers, c'est aussi s'ouvrir sur d'autres métiers. »* (Julien Maison, AFDCC)

*« Je suis actuellement sur deux postes, j'ai plusieurs missions... c'est toujours plus ou moins en rapport avec le credit management, mais j'essaie de me diversifier, c'est en faisant cette démarche que vous prenez de l'aura et que vous vous verrez proposer des promotions ou des postes à plus grande responsabilité, votre périmètre d'action et de compétence s'élargit, vous apprenez, vous faites des choses plus intéressantes. »* (Sébastien Gard, AFDCC)

---

<sup>1</sup> Voir *supra* Chapitre I – 1.3.

Entre métier et carrière, il faut généralement choisir<sup>1</sup>. À bien des égards, l'implication associative permet pourtant d'envisager la qualification comme un « patrimoine »<sup>2</sup> ayant une valeur propre, qui dépasse le cadre d'une entreprise ou d'une branche particulière, mais aussi comme un outil de « professionnalisation » au sens que Pierre Naville donne à ce terme, c'est-à-dire au sens de progression dans une hiérarchie conventionnelle de postes de travail<sup>3</sup>.

La position de bénévole associatif est donc ambivalente, à la fois position « marginale sécante »<sup>4</sup> et vecteur d'intégration à l'entreprise (*a fortiori* : lorsque c'est l'employeur qui s'acquitte de la cotisation au groupement), susceptible de faciliter l'évolution hiérarchique. Autrement dit, l'investissement associatif accroît les chances de promotion dans l'entreprise et, en même temps, décuple les possibilités de se voir « chassé », comme le fut justement, par le passé, Julien Maison, le Président d'Honneur de l'AFDCC. Cette implication associative peut encore autoriser l'accès à des postes de travail ayant un rapport lointain avec la pratique professionnelle initiale. De la sorte, Le « professionnel » accède aux avantages que confère l'occupation salariée d'un emploi de statut cadre, mais travaille, par voie associative, à décontextualiser, sinon sa qualification, sa compétence du carcan d'une entreprise et d'une branche particulières, acquérant idéalement un « état »<sup>5</sup> indépendant de leurs vicissitudes, lequel, par conséquent, l'en préserve.

## **2) Au-delà de l'intérêt : contingences des choix d'implication et affirmation de soi**

Georg Simmel considèrerait que toute explication d'un comportement individuel par l'intérêt était nécessairement réductrice mais qu'en même temps, il

---

<sup>1</sup> F. Piotet (dir.), *La révolution des métiers*, Paris PUF, Coll. « Le lien social », 2002.

<sup>2</sup> *Ibid.*

<sup>3</sup> P. Naville, *Essai sur la qualification du travail*, Paris, Marcel Rivière, 1956.

<sup>4</sup> M. Crozier et E. Friedberg (1977), *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Seuil, Coll. « Points », série essais, 1992.

<sup>5</sup> Y. Lequin, « Le métier », P. Nora, *Les lieux de mémoire*, Tome III, *Les France*, Vol. 2 : *Traditions*, Paris, Gallimard, 1992. D'après Joseph Proudhon. Cité par F. Piotet (2002), *op. cit.*

était très difficile de totalement s'en affranchir<sup>1</sup>. Max Weber tenait les types « traditionnels » et « axiologiques » de rationalité pour essentiels, mais notait également l'importance de leur articulation avec l'intérêt pour l'intelligence des comportements relevant de ces catégories d'analyses<sup>2</sup>. Alors convient-il de ne pas s'en tenir à la vision anthropologique d'un acteur seulement guidé par ses préférences, qui optimiserait ses ressources matérielles pour les satisfaire, comme l'*homo-œconomicus* de l'économie marginaliste. L'implication individuelle d'un cadre n'est jamais le produit exclusif d'une réflexion abstraite qui mènerait à réduire le syndicalisme ou l'association professionnelle à de simples espaces d'opportunités instrumentales. En revanche, cette implication est toujours affaire de reconnaissance sociale individuelle, même pour les cadres militants CGT, et c'est peut-être en ce sens (très) large qu'il faut entendre le terme « utilitarisme ».

L'implication n'est pas plus conditionnée par un système de valeurs hérité du milieu d'origine ou de son rejet, qui serait naturellement adapté au groupement, pas même pour ceux des syndicalistes qui sont « *tombés dedans quand [ils] étaient petits* » (Gérald Cotu, 27 ans, cadre, diplômé d'Université, militant du Syndicat des Assurances CFDT Transrégional et Île-de-France – ACTIF) : l'intérêt que l'adhésion présente, le gain qu'elle peut procurer, ne sont pas nécessairement compris *a priori* et, *a fortiori*, le « credo » et le « code »<sup>3</sup> du groupement sont largement méconnus au moment d'adhérer. Ces valeurs n'expliquent pas l'adhésion effective, une propension identique à l'implication collective pouvant conduire à des formes et à des degrés d'implication différents. En outre, l'implication syndicale est contrainte, conditionnée par les contingences de l'implantation, inégale, des différentes organisations sur les lieux de travail. Et lorsque les attributs de la trajectoire individuelle se révèlent congruents avec

---

<sup>1</sup> R. Boudon (1990), « Action », *Traité de sociologie*, Paris, PUF, 1993, pp. 21-53. D'après G. Simmel (1892), *Les problèmes de la philosophie de l'Histoire*, Paris, PUF, 1984.

<sup>2</sup> R. Aron (1967), *Les étapes de la pensée sociologique*, Gallimard, Coll. « Tel », 1994.

<sup>3</sup> M. Rodinson, *De Pythagore à Lénine. Des activistes idéologiques*, Paris, Fayard, 1993. Cité par F. Piotet, F. Piotet (dir.), M. Bensoussan, A. Henni, Y. Siblot, A. C. Wagner, *La CGT : une configuration militante dans sa diversité. L'adhésion syndicale : dynamique de groupe, contrainte et individualisme ?* Laboratoire Georges Friedmann, Rapport de recherche IRES, mai 2007, 606 p. Le « credo », au sens de Maxime Rodinson, est « la condensation de l'idéologique, l'ensemble des "vérités" professées qui organisent la conception du monde qu'a adopté la société ». Le « code » est « l'ensemble de prescriptions, de pratiques recommandées ou interdites, légitimées par le credo ».

l'implication, par exemple l'implication syndicale, ces dispositions individuelles n'expliquent pas non plus le passage de la simple adhésion au militantisme.

### 2.1) *L'adhésion effective entre intérêt, morale et hasard des rencontres*

Les groupements professionnels ou d'anciens élèves, qui permettent d'entretenir des relations « permanentes et utiles »<sup>1</sup> entre confrères ou camarades, satisfont le mieux les logiques de l'adhésion utilitaire au sens strict, c'est-à-dire au sens d'instrumentalisation du collectif aux fins individuelles. Ces groupements souffrent la possibilité d'y « *aller en consommateur* » (Muriel Manset, ANDCP). Hélène Olivier (ANDCP) est certainement l'enquêtée de l'univers professionnel la plus empreinte d'utilitarisme. Elle est la seule à n'avoir pas signifié à son employeur son adhésion à l'ANDCP, cette adhésion participant initialement de la recherche d'un emploi plus conforme à ses exigences :

*« Je ne l'ai pas dit à mon entreprise parce qu'au départ, j'étais dans l'optique de faire du réseau pour être embauchée ailleurs. »* (Hélène Olivier, ANDCP)

Il faudra y revenir, mais l'important est déjà de constater que, même lorsque le rapport au groupement répond d'un utilitarisme affiché et revendiqué, l'intérêt ne suffit pas à rendre raison de l'adhésion effective. Ce type de rationalité n'est pas discriminant dans le fait de s'investir, il peut seulement l'être dans le fait de rester impliqué. L'utilitarisme, comme le rapport aux valeurs du groupement, explique plus la défection qu'il n'explique l'adhésion. Car, ni les groupements associatifs ni les syndicats ne discriminent réellement la population ciblée (diplômés, collègues de travail, cadres occupant le même type d'emploi) selon le critère de l'adhésion effective. D'autres types de rationalité interviennent, qui constituent l'adjuvant indispensable au paiement effectif d'une cotisation syndicale ou associative. L'effectivité de l'adhésion intègre un mélange de sentiment moral et d'affect qui n'a aucun sens hors de la relation inter-individuelle ponctuelle nouée avec les autres membres de l'organisation, quelle que soit la nature de celle-ci.

---

<sup>1</sup> P. Bourdieu, « Le capital social. Notes provisoires », *Actes de Recherche en Sciences Sociales*, 31 / 1980, pp. 2-3.

La réciprocité entre membres d'une même association, professionnelle ou d'anciens élèves, forme une « règle du jeu » dont le respect constitue, selon les préceptes du *management*, la condition de l'utilisation optimale de ses relations<sup>1</sup>. La « force des liens faibles »<sup>2</sup> est à ce prix. Mais l'opportunisme est en fait assez aisé : ne pas cotiser n'est jamais rédhibitoire pour l'accès à l'information, aux revues professionnelles, ni même aux dernières pratiques du métier. L'inscription ponctuelle à quelque manifestation ou groupe de travail dont le thème intéresse le « professionnel » n'appelle pas son adhésion. D'ailleurs, si les participants aux différentes réunions observées à l'ANDCP étaient rarement des adhérents de l'association, les intervenants aux manifestations organisées par les permanents associatifs ne l'étaient parfois pas non plus eux-mêmes.

Arnaud Lefrot (ANDCP) est intervenu le 14 mars 2006 au *Cercle des paradoxes ANDCP* à la demande d'un supérieur hiérarchique, adhérent de longue date du groupement<sup>3</sup>, mais il ne comptait alors pas parmi les adhérents. Hélène Olivier (ANDCP) avait participé aux travaux du groupe local dont elle dépendait, eu égard à sa zone géographique d'exercice professionnel, mais sans adhérer, au titre de ce qu'elle appelle « *une phase d'observation* ». En règle générale, ce n'est qu'après avoir éprouvé l'utilité du groupement pour l'exercice professionnel que les enquêtés deviennent convaincus de son efficacité instrumentale, et celle-ci sert souvent à justifier l'adhésion sans en être toujours le premier motif ou la seule dimension valorisée. La visibilité du groupement professionnel est, en effet, plutôt réduite et le cadre « professionnel », s'il en connaît l'existence du fait de son parcours scolaire ou de ses relations de travail, n'en maîtrise pas *a priori* le sens, la portée, encore moins la conception sous-jacente de la profession et des manières de l'exercer<sup>4</sup> :

*« J'avais postulé à un poste de responsable formation, l'entretien n'a pas débouché sur un emploi, mais sur l'ANDCP : “ça existe, je te donne le contact”. La DRH m'avait dit qu'elle était adhérente... elle m'a dit*

---

<sup>1</sup> H. Bommelaer, *Trouver le bon job grâce au réseau. Les 10 facteurs clés de succès pour trouver un emploi*, Paris, Eyrolles, 2005.

<sup>2</sup> M. Granovetter, « The strength of weak ties », *American Journal of Sociology*, Vol. 78 / 1973, pp. 1360-1380.

<sup>3</sup> Voir *supra* Chapitre I – 1.1.

<sup>4</sup> Conception de la profession qui renvoie au rapport problématique à la subordination salariée (voir *supra* Chapitre I).

*“allez-y, c’est super !” Bon, je savais que ça existait. [...] Après cet entretien, j’ai été voir ce que c’était, et après une phase d’observation de plusieurs mois (on m’envoyait toutes les invitations, c’était assez ouvert, j’allais à toutes), j’ai adhéré, j’avais vu que ça me servait. » (Hélène Olivier, ANDCP)*

*« À l’APEC, j’ai trouvé le métier de credit manager... je ne connaissais pas, je voyais que c’était une fonction nouvelle, mal connue. J’ai approfondi mes recherches sur ce métier, ça m’a amené à l’association, dont je n’avais bien sûr jamais entendu parler non plus. » (Sébastien Gard, AFDCC)*

La quasi-absence de discrimination entre adhérents et non-adhérents fait de l’adhésion effective, et *a fortiori* de l’implication bénévole (à plus forte raison encore : quand le bénévolat ne procure pas, plus, d’intérêt direct et concret), une question qui, banalement, *« dépend des gens »*, en réalité une question de philosophie, une question de morale individuelle, mêlée d’*« affinité élective »*<sup>1</sup> :

*« Le groupe régional, c’est très sympa et très enrichissant... j’y côtoie presque toujours les mêmes RH, on est un petit noyau d’actifs et je vais à toutes les réunions... on est trois juniors dans mon groupe et on se réunit aussi entre nous, mais il y en a beaucoup qui adhèrent sans jamais venir aux réunions, d’autres qui n’adhèrent pas, on ne sait pas vraiment qui adhère, il n’y a pas vraiment de visibilité là-dessus de toute façon... dans ma boîte, il y en a qui adhèrent, l’entreprise paie leur cotis’, mais ils ne viennent jamais, peut-être que ça fait bien sur le CV... ça dépend des gens... mais bon, si demain j’étais dans la panade, j’arrêteraient de cotiser, je pense, sauf si je me fais rembourser par ma boîte. » (Hélène Olivier, ANDCP)*

*« Au départ, tout était à inventer et moi, j’allais à l’ANDCP en consommatrice, pour apprendre... et puis un beau jour, je me suis rendue compte que c’était auprès de moi que les autres apprenaient, j’étais devenue un meuble ! Je renvoie l’ascenseur... [...] j’aurais pu arrêter d’adhérer, mais c’était devenu un loisir, je suis passionnée par ce que je fais et puis, c’est bien d’avoir un endroit où se retrouver entre nous, avoir une chaleur, c’est un peu comme une famille. » (Muriel Manset, ANDCP)*

Sébastien Gard (AFDCC) estime l’association utile à condition de *« ne pas faire qu’adhérer »*, mais de fait l’a-t-il connue en même temps que le métier de *credit manager*. C’est d’ailleurs le Secrétaire de l’association, Jean-Luc Daniel, qui l’a *« convaincu de l’intérêt de la fonction »* et avec elle, de l’association, ce qui

---

<sup>1</sup> J. W. Goethe (1809), *Les affinités électives*, Paris, Gallimard, 1993.

explique que le Président de l'AFDCC la juge aujourd'hui consubstantielle à la profession :

*« Je suis entré en contact avec l'AFDCC, j'ai rencontré le Secrétaire Général, M. Daniel, que je connais donc depuis longtemps. Il m'a expliqué en quoi consistait le métier, l'association... on a discuté pendant deux heures du réseau, de la fonction, de ses enjeux. Il m'a convaincu de son intérêt, il m'a donné envie d'en savoir plus. »*  
(Sébastien Gard, AFDCC)

Cet aspect affectif de l'implication s'observe très bien dans la sphère syndicale<sup>1</sup>, où même l'adhésion d'un cadre à première vue la plus typiquement utilitaire est aussi (et surtout) un acte de réciprocité morale à l'égard du militant qui s'est engagé pour résoudre un problème d'ordre professionnel. Le sentiment d'avoir contracté une dette morale, éprouvé sous réserve de la bonne impression laissée par le militant, est essentiel dans le fait d'adhérer à un syndicat, et le caractère tout à fait ordinaire de cette réalité ne doit pas conduire à l'occulter. Ce n'est pas la résolution du problème professionnel qui constitue, en elle-même, la « bonne raison »<sup>2</sup> de l'adhésion, sans quoi celle-ci précéderait systématiquement la prise en charge du problème et les sections syndicales ou les syndicats d'entreprise défendraient les seuls membres. Les permanences syndicales dédiées à la prise en charge d'un salarié en proie à ce qu'il juge être une injustice professionnelle sont bien le lieu privilégié du recrutement syndical, mais ce recrutement est le plus souvent affinitaire.

Irène Pasquale avait sollicité le syndicat UGICT BNP Paribas Île-de-France pour obtenir de son employeur la reconnaissance de son investissement professionnel, pour pallier « l'injustice de situation »<sup>3</sup> dont elle s'estimait victime<sup>4</sup>. Une fois sa requête satisfaite par le truchement du Secrétaire de l'UGICT BNP Paribas Île-de-France, rien ne l'obligeait à adhérer au syndicat et, au reste, il n'est

---

<sup>1</sup> Sur ce point, voir aussi : B. Duriez et F. Sawicki, « Réseaux de sociabilité et adhésion syndicale. Le cas de la CFDT », *Politix* Volume 16 – n°63 / 2003, pp. 17-51.

<sup>2</sup> R. Boudon (1990), « Action », *op. cit.*

<sup>3</sup> M. Correia (1994), *op. cit.*

<sup>4</sup> Voir *supra* Chapitre III – 2.1.

pas certain que cela lui fût même demandé<sup>1</sup>. Or, Irène confie s'être « *très bien entendue* » avec son « bienfaiteur »<sup>2</sup>, le Secrétaire du syndicat Marcel Chaïli. Si la gratitude, la reconnaissance l'habitait sans nul doute, l'adhésion d'Irène procède également d'une rationalité presque « affectuelle »<sup>3</sup>, le « charisme »<sup>4</sup> qu'elle attribue au Secrétaire du syndicat, la confiance qu'elle lui accorde et les qualités morales qu'elle lui prête ayant largement contribué à la décider. Peut-être ce type « affectuel » de rationalité est-il aussi au principe de l'adhésion de Valérie Busseau, technicienne de vingt-sept ans, à ce même syndicat UGICT BNP Paribas Île-de-France. Sur la foi des données à disposition, il semble difficile, toutefois, d'associer sa conduite supposée « affective » au « charisme » de Viviane Giordano. En effet, lors de leur première rencontre, cette dernière ne lui apparut guère comme un être « extraordinaire »<sup>5</sup>, mais bien plus comme une personne « sympathique »<sup>6</sup>, une personne prenant « *le temps d'écouter* ». On se contentera donc ici de souligner le rôle du rapport affinitaire :

*« C'est Marcel Chaïli, par son attitude, qui m'a donné l'envie d'adhérer. Je l'ai tout de suite apprécié, on s'est très bien entendu. [...] J'y aurais été de toute façon, parce que ça "craint" de plus en plus et que ce n'est pas parti pour s'arranger, mais il m'a fallu vingt ans de maturation. »*  
(Irène Pasquale, 39 ans, technicienne, militante du syndicat UGICT BNP Paribas Île-de-France)

*« J'ai connu Viviane quand elle est venue à l'agence pour défendre une collègue. Je la trouve très bien. Elle, au moins, elle vient nous voir en dehors des élections, contrairement aux autres... et puis elle prend le temps d'écouter et de discuter. »* (Valérie Busseau, 27 ans, technicienne, adhérente du syndicat UGICT BNP Paribas Île-de-France)

Déterminer si l'impression laissée par le militant en place est bonne parce que le discours qu'il tient fait écho aux propriétés sociales de l'adhérent (Irène est issue

---

<sup>1</sup> Voir *infra* Chapitre VI – 1.2.

<sup>2</sup> G. Simmel (1908), « L'autoconservation du groupe social. Excursus sur la fidélité et la gratitude », *Sociologie. Études sur les formes de la socialisation*, Trad. L. Deroche-Gurcel et S. Muller, Paris, PUF, Coll. « Sociologies », 1999.

<sup>3</sup> *Ibid.*

<sup>4</sup> M. Weber (1922), *op. cit.*

<sup>5</sup> *Ibid.*

<sup>6</sup> Raymond Boudon et François Bourricaud insistent sur le fait « qu'il y a tout lieu de maintenir [les] différences de signification [qui] séparent [le] terme "sympathique" [du terme] "charismatique" ». Voir : R. Boudon et F. Bourricaud (1982), « Charisme », *op. cit.*



d'une famille ouvrière) ou si la gratitude et / ou l'affinité suffisent à provoquer son adhésion hors de ses attributs socio-culturels est difficile, voire impossible. Il reste que, d'un ordinaire sentiment de gratitude envers un militant, d'une simple affinité ou d'une conjugaison de ces deux facteurs, peuvent naître les adhésions les plus versatiles comme les implications les plus actives, militantes, parfois (mais pas toujours, justement) congruentes avec les dispositions inscrites dans la trajectoire. L'implication syndicale d'Irène Pasquale est bien consonante avec ses origines sociales, ce qui peut expliquer qu'elle soit, depuis, devenue une militante du syndicat UGICT. Mais Valérie Busseau est issue d'un milieu tout aussi populaire et reste pourtant simple adhérente de ce syndicat. La source de cette différence d'intensité de l'engagement entre ces deux enquêtées du syndicat UGICT BNP Paribas Île-de-France réside peut-être, au moins pour une part, dans le fait que Valérie, à l'inverse d'Irène, n'a pas connu de situation conflictuelle avec sa hiérarchie directe. Elle ne s'est pas trouvée en situation d'éprouver un quelconque sentiment de gratitude envers Viviane Giordano et, plus généralement, envers les militants du syndicat. Or, d'après Georg Simmel, la reconnaissance est « le facteur essentiel qui soutient la conservation d'une relation sous la forme de la stabilité »<sup>1</sup>. Le seul déterminant « affectuel » de l'action est bien plus fragile, car étroitement associé au caractère de la personne à qui l'on prête un certain « charisme ». L'adhésion effective de Valérie s'explique probablement par la sympathie que Viviane Giordano lui a inspirée, mais quelqu'un de « sympathique » n'est déjà pas nécessairement « charismatique » au sens de Max Weber<sup>2</sup>. C'est dire la fragilité du lien entre cette enquêtée et son syndicat.

L'implication syndicale ne peut pas être le seul fruit du hasard, une large majorité des syndicalistes rencontrés étant issus de familles aux revenus modestes, dont les membres ont très souvent été syndicalistes eux-mêmes. Cet élément est pourtant loin de suffire à rendre compte des processus d'implication individuelle dans l'action syndicale. L'intérêt ne saurait être tenu pour variable discriminante de l'implication effective, mais les déterminismes indiqués par les propriétés

---

<sup>1</sup> G. Simmel (1908), « L'autoconservation du groupe social. Excursus sur la fidélité et la gratitude », *op. cit.* Sur ce point, voir également : P. Watier, « La place des sentiments psychosociaux dans la sociologie de G. Simmel », L. Deroche et P. Watier (dir.), *La sociologie de Georg Simmel (1908). Éléments actuels de modélisation sociale*, Paris, PUF, Coll. « Sociologies », 2002.

<sup>2</sup> Voir : R. Boudon et F. Bourricaud (1982), « Charisme », *op. cit.*

sociales des enquêtés doivent aussi être relativisés. Si Damien Louger et Paul Aquet (CFDT) ont tous deux des parents ouvriers et syndiqués, ces deux enquêtés n'ont envisagé de se syndiquer, en l'occurrence à la CFDT, qu'à la faveur de relations affectives entretenues avec les militants côtoyés sur leur lieu de travail. Jean Luyat (CGC), Marion Genêt (CFDT) et Christine Giron (CFDT) sont des cadres plus âgés, n'ayant visiblement aucune disposition à l'engagement syndical. Ces trois enquêtés ne sont pas moins devenus des militants parmi les plus actifs de leur organisation syndicale respective. Pour Christine Giron (CFDT), le sentiment de gratitude qui vient d'être mentionné pour rendre raison de l'adhésion effective d'Irène Pasquale (UGICT) a manifestement été décisif. Pour les deux autres, Jean Luyat (CGC) et Marion Genêt (CFDT), l'affinité avec un ou plusieurs militants en place a, semble-t-il, suffi à les déterminer :

*« J'ai rencontré une militante de la CFDT que j'appréciais beaucoup, et qui est depuis devenue une amie. [...] J'avais pris un congé sans solde et à mon retour, j'ai connu quelques problèmes. Cette militante s'était battue pour moi, elle m'avait aidée à obtenir ma réintégration et elle est devenue mon mentor, c'est un peu pour elle que je me suis engagée au départ. »* (Christine Giron, 44 ans, cadre, promotion interne, responsable de la section syndicale CFDT du siège d'EDF)

*« Personne n'est engagé dans ma famille, ni dans un syndicat, ni dans la politique. Moi-même, je n'ai adhéré à la CFDT qu'en 1998, ce n'est pas l'engagement d'une vie. [...] Alors, par contre, j'ai toujours été au Comité d'Entreprise, sans étiquette.... [...] Ce n'est qu'au moment des 35 heures que je me suis syndiquée, j'ai été mandatée par la CFDT, qui était assez engagée là-dessus... j'étais en contact régulier avec Roger Varra, de la Fédération [des Services], et Michèle Soher, du syndicat [ACTIF]. On a sympathisé, ils m'ont bien aidée pour la négociation RTT... ensuite, ils m'ont conviée au Conseil Syndical. C'est pour ça que j'ai un engagement qui est assez fort, depuis maintenant quelques années. »* (Marion Genêt, 50 ans, cadre, promotion interne, responsable de la section syndicale CFDT de la MACSF)

*« J'avais peut-être la fibre, je ne sais pas, même si c'est vrai que personne n'est syndiqué dans ma famille.... Mais, si j'avais rencontré des gens de la CFDT au lieu de rencontrer des gens de la CGC, je serais probablement devenu un militant de la CFDT.... »* (Jean Luyat, CGC des AGF)

Une propension éventuelle à l'adhésion, inscrite dans la trajectoire et / ou née d'une « situation » conflictuelle avec la hiérarchie, forme un terrain favorable à l'implication syndicale, qui reste souvent à concrétiser dans le rapport affinitaire

avec les membres en place : selon Marie Vidal (CFDT), fille de cheminot, « *tant que vous ne connaissez pas quelqu'un qui vous entraîne, vous ne faites jamais le pas* ». En l'absence de problème à résoudre par la médiation du groupement ou de disposition à l'implication collective, scolaire, syndicale ou professionnelle, le rapport affinitaire peut probablement être, en lui-même, à l'origine de l'adhésion. Les militants de la section syndicale UGICT Personnel Navigant Commercial (PNC) Air France l'ont bien compris, eux qui s'attèlent, non sans un certain succès, à retourner à leur avantage une situation professionnelle caractérisée par une carence manifeste de rapports continus de sociabilité au travail, en optimisant toute opportunité de contact inter-personnel<sup>1</sup>. L'affinité, toutefois, ne peut, seule, expliquer le caractère devenu durable, voire militant ou bénévole, de l'adhésion. L'adhérent doit encore se trouver en situation de pouvoir s'approprier les valeurs du groupement, pour mesurer leur adéquation avec les siennes. C'est seulement ici que les propriétés qui font la posture initiale de l'adhérent peuvent intervenir. C'est l'objet du point suivant.

## 2.2) *L'appropriation rétrospective des valeurs du groupement d'adhésion : les militants de la section UGICT-CGT PNC Air France*

La majorité des militants navigants commerciaux a adhéré au syndicat UGICT Air France en 2000 ou en 2001. Ces militants avaient généralement adhéré à un syndicat dès leur période d'essai de six mois achevée, ce qui suffit à attester une insertion dans un milieu social où l'engagement syndical va pratiquement de soi. Pour la plupart « transfuges » d'autres syndicats, leurs engagements préalables avaient été tributaires des contingences de l'implantation syndicale au sein de la communauté navigante commerciale d'Air France, longtemps représentée par un syndicat professionnel unique, le Syndicat National du Personnel Navigant Commercial (SNPNC). Tous étaient disposés à l'implication collective : certains de ces enquêtés sont d'anciens militants associatifs, par exemple aux Jeunesses

---

<sup>1</sup> La cabine, la salle de réserve et la salle du *briefing* précédant chacun des vols sont les lieux de travail du PNC. Chaque vol met en scène un équipage dont la composition n'est jamais reconduite deux fois, l'activité de chaque PNC étant planifiée par un service technique, au sol. Le rapport du PNC à sa hiérarchie est tout aussi individuel : le PNC Cadre est responsable d'une équipe de PNC qui ne correspond à aucun équipage ; il évalue le travail de l'un de ses PNC lors de vols ponctuels (dits « *de rencontre* »), en dehors desquels il reste au sol. Cette absence chronique des lieux de travail de la hiérarchie en autorise une appropriation militante.

Ouvrières Chrétiennes (Maxime Aubertan), d'autres sont issus de familles militantes, parfois illustres (Éric Thiais), à la CGT (Henri Maire, Reda Chakib et Fouad Bassim), au Parti Communiste Français (PCF) ou ailleurs. Parmi ces enquêtés, seul Erwan Janot n'est pas issu d'un quartier populaire.

Ces éléments biographiques augurent une « vocation » au militantisme à la CGT, vocation dont l'expression factuelle aurait seulement été retardée par les caractéristiques des implantations syndicales au sein de la profession navigante commerciale. Les militants PNC du syndicat UGICT Air France sont certainement ceux des militants enquêtés dont l'implication à la CGT paraît la plus évidente *a priori*, presque « *génétique* » (Fouad Bassim). Ils offrent, en fait, le cas le plus exemplaire, le plus extrême d'une appropriation des valeurs du groupement postérieure à l'adhésion effective : ces militants le sont devenus à la faveur de contingences purement professionnelles et, plus précisément, à l'occasion d'un conflit strictement catégoriel<sup>1</sup>. Aussi ne saurait-on, là encore, surévaluer le rôle des origines sociales dans les mécanismes de l'implication effective.

Le choix d'adhérer à la CGT Air France a été subordonné aux enjeux locaux de la corporation et aux termes de l'estimation subjective quant à la concordance entre aspirations corporatives et propositions syndicales : en 2000 ou en 2001, les enquêtés PNC adhèrent au syndicat qui leur semble « *le plus à même de défendre [leur] métier* » (Erwan Janot) et le sens moral que cette implication revêt (ici : l'entraide entre pairs) ne se comprend qu'en considération de l'intérêt bien compris de la profession navigante commerciale. En d'autres termes, les militants de la section UGICT PNC Air France n'avaient pas vocation à s'engager à la CGT, mais vocation à s'engager au nom de la profession qu'ils exercent et de leurs pairs. L'engagement militant à la CGT a d'abord été volonté de « *donner de sa personne à son humble niveau* » (Fouad Bassim) pour défendre, sinon la condition salariée, une communauté professionnelle au sein de laquelle on est (enfin) bien intégré, parfois après avoir « *galéré* » un certain temps (Cécile Janot).

La nuance entre syndicalisme « *corpo.* » (selon le jargon navigant) et syndicalisme confédéré ne fut, ainsi, appréciée qu'une fois produits les effets de la progressive socialisation militante. Car, au moment de l'adhésion effective, ce

---

<sup>1</sup> Conflit dont les termes seront développés au Chapitre VI – 2.2.

n'était pas le type de syndicat (corporatif, confédéré ou autonome), ni le fait de s'investir pour la défense d'une cause générale, dépassant le cadre du métier, qui importait, mais la « virulence » de positions localisées et professionnelles :

*« Mes critères de choix étaient l'activité syndicale et la virulence des revendications. À l'époque, je suis rentré à l'UNAC<sup>1</sup>, mais l'UNAC n'était pas ce qu'elle est aujourd'hui ! Et la CGT était quasiment inexistante. [...] Ensuite, j'ai été dégoûté par ce syndicat et là, j'ai vu que la CGT proposait un tout autre discours... mais on ne peut pas dire que j'avais la fibre cégétiste au départ, j'ai découvert la CGT et je m'y suis rapidement retrouvé, j'ai eu envie par la suite de m'y investir. »* (Maxime Aubertan, 32 ans, steward, section UGICT PNC Air France)

*« J'en avais marre de râler sur les problèmes, et un jour, on m'a dit "tu n'as qu'à agir"... à un moment, c'est vrai qu'il faut donner de sa personne, à son humble niveau. J'ai commencé à la CFDT, à l'époque, parce que ce syndicat, vers 1995, me paraissait très virulent, en tout cas à Air France.... [...] Je suis venu à la CGT pour des raisons pratiques, professionnelles, je ne savais pas ce que c'était la CGT, finalement. [...] Mon père avait pourtant été mineur syndiqué à la CGT, mais je l'ai appris très récemment (mon père est décédé quand j'avais dix-huit mois) et alors que j'étais déjà un militant de l'UGICT. Je me suis dit que la boucle était bouclée ! »* (Fouad Bassim, 47 ans, Chef de Cabine, section UGICT PNC Air France)

*« J'ai un peu hésité, au début, avec un autre syndicat, l'UNAC, qui était un syndicat corporatiste, mais qui avait une bonne communication. Notamment, je me souviens d'un tract rigolo, qui revenait de temps en temps... ça m'avait séduit, mais, finalement, j'ai opté pour la CGT, parce que ça ne suffisait pas ! »* (Éric Thiais, 34 ans, steward, section UGICT PNC Air France)

Baignant dans un univers populaire et contestataire, *a priori* disposés à entendre le discours de la CGT, les enquêtés en connaissaient très confusément le sens et la portée : ils sont devenus titulaires d'un métier à part, dont la CGT fut longtemps absente<sup>2</sup>, et au terme d'un parcours professionnel décousu et instable, à l'aune duquel ils goûtent d'ailleurs la relative sécurité de leur condition de navigants commerciaux à Air France ; ces enquêtés y ont donc adhéré à partir du moment où leur était nettement apparue la congruence entre les revendications corporatives

---

<sup>1</sup> Syndicat corporatif dissident du SNPNC, aujourd'hui affilié à la CFE-CGC.

<sup>2</sup> Si Air France est bien un fief historique de la CGT, les métiers volants furent les premiers à s'en émanciper. Voir P. Rozenblatt et L. M. Barnier, *Ceux qui croyaient au ciel. Enjeux et conflits à Air France*, Paris, Syllepse, Coll. « Présent Avenir », 1996.

défendues par une section UGICT PNC alors émergente et leurs « *convictions* » (Reda Chakib), construites au fil de la trajectoire professionnelle<sup>1</sup>.

L'implication devenue effective, les militants ont implémenté lesdites « *convictions* » au prisme confédéral, au gré de la mobilisation progressive et initiatique d'un réseau militant traversant les structures syndicales : Congrès CGT et UGICT Air France, lien étroit avec l'organe fédéral et les structures du tissu syndical territorial (Unions Locales). Satisfaits de l'exigence revendicative du syndicat UGICT Air France et de la section syndicale PNC, l'opportunité de pénétrer l'univers CGT hors du monde navigant leur a été offerte. Ce sont ces liens inter-professionnels, plus ou moins formels, noués en ces occasions et lieux (dépeints comme « *la cour des miracles* ») qui engendrèrent, « *petit à petit* », la « *révélation* » selon laquelle « *on [les salariés] vise tous les mêmes choses* » :

*« Et petit à petit... je suis allé au Congrès de l'Union Locale de Roissy, quelques mois après... je voulais voir un peu les structures de la CGT puisqu'on me les avait présentées au stage d'accueil, et je me suis aperçu que là-bas, c'était la cour des miracles ! Ce que l'on vivait à Air France, comparativement à ce que vivaient des salariés d'autres entreprises, ça faisait de nous des privilégiés... il y avait des gens qui vivaient des conditions de travail déplorables, ça m'a rappelé ma jeunesse et j'ai voulu, à partir de là, prendre un peu de distance par rapport à mon activité purement "corpo" PNC au sein de l'UGICT et m'ouvrir aux structures, de là, j'ai découvert les UL et la Fédération.... »* (Maxime Aubertan, section UGICT PNC Air France)

*« Le fait d'être en formation avec des militants d'autres entreprises, d'autres branches, de profils différents, c'est enrichissant... pour moi, ça a été une révélation quelque part, que de constater que l'on vise tous les mêmes choses. »* (Erwan Janot, 34 ans, steward, section UGICT PNC Air France)

*« Moi, j'ai adhéré à la CGT par la lecture des différents tracts... j'ai appris petit à petit, au contact d'autres délégués notamment... les discussions, toutes les lectures aussi, la revue "Nouvelle vie ouvrière" par exemple.... Plus je milite, plus j'apprends. »* (Éric Thiais, section UGICT PNC Air France)

---

<sup>1</sup> Ici Reda Chakib, intérimaire dans une grande banque française, mais néanmoins solidaire d'une grève de son service ayant eu gain de cause, là Éric Thiais, ouvrier électricien du bâtiment ayant connu « *le pire du monde du travail* » au contact du patronat de PME, Henri Maire, petit personnel de la haute bourgeoisie, là encore Maxime Aubertan, étudiant et steward saisonnier, devenu l'un des tous premiers concernés par le conflit catégoriel...

« L'action réciproque n'est pas la cause de la socialisation, elle *est* la socialisation » écrit Georg Simmel<sup>1</sup> : dorénavant empreints d'une conception quasi-cénobitique du militantisme syndical, fiers d'appartenir au syndicat ouvrier par excellence, ces militants devinrent pourtant membres du groupement syndical qu'ils avaient, en premier lieu, jugé comme le meilleur avocat de leur patrie professionnelle. La défense de l'intérêt de la profession navigante commerciale fut une condition nécessaire à l'implication des enquêtés, qui ne suffit cependant pas à en expliquer le caractère militant. Une forme de rationalité « en valeur »<sup>2</sup>, faite d'entraide et d'un refus de toute discrimination à l'embauche, s'avéra décisive pour l'implication syndicale<sup>3</sup>. Mais, s'ils se sont depuis si fortement investis à la CGT, c'est que cet engagement s'est révélé concordant avec leur posture initiale. *A posteriori* de l'adhésion à la CGT, dans l'action, ces enquêtés se sont découverts salariés « ordinaires » destinés à en devenir militants. Le contexte professionnel a, en quelque sorte, mis entre parenthèses le poids de propriétés sociales presumant seules une forte disposition au militantisme à la CGT. La logique corporative, inhérente à l'activité navigante commerciale, a amplifié les corrélations étroites, mises en évidence par de nombreuses études empiriques sur le syndicalisme, entre l'engagement syndical et les enjeux locaux<sup>4</sup>.

Les motivations animant le navigant commercial qui se syndique, les raisons de son implication militante, du passage de l'adhésion au militantisme, sont donc très difficiles à circonscrire, même dans les cas où l'hérédité sociale semble jouer à plein. À l'UGICT PNC Air France, des militants sur-investis cohabitent avec des adhérents qui s'y impliquent très peu. Les propriétés sociales de ces simples adhérents sont pourtant, peu ou prou, les mêmes que celles des

---

<sup>1</sup> G. Simmel (1908) « Le problème de la sociologie », *op. cit.*

<sup>2</sup> M. Weber (1922), *op. cit.*

<sup>3</sup> Ce type de rationalité explique déjà, partiellement au moins, l'adhésion de la majeure partie des enquêtés aux syndicats qui étaient implantés avant l'UGICT au sein de la profession navigante. Les enquêtés n'y ont toutefois que très rarement milité, s'y étant justement sentis floués sur la question des valeurs à défendre.

<sup>4</sup> Voir, par exemple : A. Henni, F. Piotet (dir.), A. Henni, V. Porteret, *Les cadres dans la négociation sur la RTT*, Cahiers du Laboratoire Georges Friedmann (Document ISST), septembre 2004, 190 p.

militants les plus actifs (Henri Maire et Lucie<sup>1</sup>). Il est aussi des militants dont la posture n'est pas congruente avec leur grande implication dans la vie de la section (Erwan Janot) et des adhérents dont il pouvait sembler écrit qu'ils avaient vocation à s'investir bien plus fortement dans l'action syndicale CGT qu'ils ne le font réellement (Lucie).

Quelques recherches récentes ont indiqué que la conformation aux « cadres »<sup>2</sup> se révèle plus dans l'action qu'elle ne la précède, ce qui renvoie au sens que Georg Simmel donnait à la socialisation et avec elle, à la société toujours en train de se faire<sup>3</sup>. Ceci est particulièrement vrai pour les cadres : l'implication effective étant surtout affaire de rencontres et de contexte, les valeurs qui fondent le groupement ne peuvent que révéler leur adaptation éventuelle aux dispositions latentes du militant ou du bénévole.

Cet aspect, s'il n'est pas spécialement original, ni ne concerne exclusivement les cadres, reste essentiel pour comprendre le sens de leurs implications individuelles. Le fait de n'avoir pas seulement à disposition une sphère d'implication qui soit de nature syndicale inter-catégorielle vient déjà complexifier la lecture des trajectoires militantes et bénévoles. Si, en outre, l'adhésion effective est contingente et peut ou non révéler une éventuelle propension à l'implication, qui, typiquement, se proroge après appropriation des valeurs qui fondent l'action du groupement, alors les problématiques individuelles motivant l'implication collective sont bien comparables. C'est, peut-être, l'une des raisons expliquant que des dispositions équivalentes peuvent se traduire par des degrés d'implication différents (simple adhésion, bénévolat ou militantisme), mais encore par des choix distincts sur la forme de l'action collective (association d'anciens élèves, association professionnelle, groupement syndical), suivant l'état des ressources collectives qui fait le contexte de chaque enquête.

---

<sup>1</sup> Rencontre au stage d'accueil d'octobre 2005, Lucie se disait très proche d'un père ayant longtemps milité à la CGT. Mais si Lucie a adhéré au syndicat UGICT Air France au terme de sa période d'essai, elle n'en est jamais devenue militante.

<sup>2</sup> D. Snow, E. B. Rochford, S. Worden et R. Benford, « Frame alignment processes, micromobilization and movement participation », *American Sociological Review* n°51, 1986, pp. 464-481. Cité par D. Snow, « Analyse de cadres et mouvements sociaux », D. Cefaï et D. Trom (dir.), *Les formes de l'action collective. Mobilisations dans les arènes publiques*, Éd. de l'EHESS, Coll. « Raisons pratiques », 2001.

<sup>3</sup> G. Simmel (1908), « Le problème de la sociologie », *op. cit.*



### 2.3) « Étoffer son réseau », « multiplier les contacts professionnels » : les trajectoires associatives des jeunes diplômés

L'implication bénévole pour la défense de la valeur de son diplôme au sein d'une hiérarchie des prestiges qui conditionne, en partie, la qualité des trajectoires professionnelles et le taux d'emploi de ses titulaires, traduit une insatisfaction quant à la valeur sociale accordée à la certification de son propre talent individuel. La jeunesse des Instituts Supérieurs de Technologie (IST), les carrières praticiennes auxquelles elles préparent et le mode de formation qu'elles promeuvent (l'alternance) impliquent leur moindre reconnaissance, même dans l'univers des entreprises industrielles, où un nombre non négligeable de diplômés n'occupent pas des postes d'ingénieurs mais de techniciens<sup>1</sup>. Encore faut-il avoir éprouvé l'écart qu'il s'agit de combler pour s'impliquer à titre personnel. Le sens moral qui conduit à adhérer alors que rien n'y oblige, spécialement à l'Association des Ingénieurs des IST (A2IST) où l'adhésion n'est pas nécessaire pour accéder à l'annuaire des anciens, peut en effet se lire comme le produit des situations qui font la trajectoire sociale individuelle.

La trajectoire associative de Sylvain Portal (A2IST) est, à ce titre, significative. Thomas Mottet (AI ENSEA) a, lui aussi, éprouvé la nécessité de l'entraide, du fait d'une expérience du chômage longue de deux ans, et a utilisé l'association des anciens élèves de son école comme refuge où entretenir ses capacités professionnelles. Mais, à l'inverse de Thomas, Sylvain Portal n'a jamais connu le chômage. Son implication associative ne peut donc se comprendre en des termes aussi nettement utilitaires. Cette implication n'est pas moins affirmation identitaire.

Sylvain Portal a vingt-cinq ans. Il est originaire d'une région fleuron de l'industrie aéronautique et dit avoir été très proche de son grand-père maternel, dessinateur industriel. Sa mère, assistante commerciale, et son père, éducateur spécialisé (syndiqué à la CFDT pendant quinze ans), l'ont explicitement poussé à épouser une carrière d'ingénieur, du fait des résultats probants qu'il obtenait à

---

<sup>1</sup> Voir *supra* Chapitre II – 2.3.

l'école, spécialement dans les disciplines scientifiques. Bachelier, Sylvain s'est mis en quête d'une École d'ingénieurs qui, « *pour une raison de financement des études* », devait néanmoins être située à proximité de sa ville natale :

*« Sorti du Bac Scientifique, je ne me suis pas posé de questions, j'ai cherché une école d'ingénieurs, mais avec certaines contraintes, il fallait qu'elle soit près de Toulouse, pour une raison de financement des études. J'ai trouvé l'IST avec son cursus assez original, c'était en 1998, donc c'était encore récent comme École. Le profil m'a plu, le fait d'être un ingénieur de terrain, on est à l'École tout en étant déjà dans le monde de l'entreprise. »* (Sylvain Portal, 25 ans, ingénieur IST, administrateur et membre du Bureau de l'A2IST)

Séduit par le « *profil d'ingénieur de terrain* », Sylvain postula néanmoins à d'autres écoles, et non des moindres :

*« J'aurais pu faire de meilleures écoles, comme l'Institut National des Sciences Appliquées, mais le recrutement par les notes, celui qui a la meilleure qui passe, ça, ça ne me plaisait pas, je préfère que l'on s'attache à la qualité de la personne, comme à l'IST, qui demandait des dossiers beaucoup plus complets et où il y avait pas mal d'entretiens. [...] J'ai aussi postulé à des Écoles comme les classes préparatoires Polytechnique, je n'ai pas été pris, mais je ne le regrette pas, même si à l'époque je ne maîtrisais pas toutes les conséquences de mon choix... je ne regrette pas parce que je n'ai jamais été au chômage par exemple. »* (Sylvain Portal, A2IST)

L'enquête a choisi son École principalement en raison de contingences matérielles et se trouve dans une situation qui, en quelque sorte, l'oblige à constamment justifier un cursus effectué dans une école dont il s'est, entre-temps, rendu compte du faible prestige<sup>1</sup> :

*« On est dans les mêmes locaux que l'ICAM, mon diplôme, c'est un diplôme IT2I, ça veut dire que les noms des deux écoles figurent sur le diplôme. »* (Sylvain Portal, A2IST)

Le fait d'invoquer « *la qualité de la personne* », par opposition à l'objectivité du diplôme, est précisément ce qui traduit l'insatisfaction quant à sa place dans la hiérarchie du prestige des ingénieurs diplômés, en partie disqualifiée en ce qu'elle serait impropre à en sanctionner la « valeur réelle ». Cet écart rend intelligible la

---

<sup>1</sup> Il importe de noter ici que, d'après les résultats de l'enquête CEFI (2006) sur le « *devenir des ingénieurs IT2I* » (que sont les diplômés des IST), ces ingénieurs ont deux fois plus souvent un père employé ou ouvrier que les autres ingénieurs. Source : « L'ingénieur IT2I dans l'industrie : une dynamique durable », *Actes du 8<sup>e</sup> colloque de la Conférence IT2I*, Brest, le 10 novembre 2006.

définition du système de valeurs associé à l'exercice de la profession, qui s'oppose à la légitimité scientifique de l'ingénieur relevant du cursus dit « classique » :

*« J'ai aussi fait un stage d'Ouvrier Spécialisé, OS. Un ingénieur doit connaître le terrain, il doit tâter le terrain pour être crédible par rapport aux collègues ou aux ouvriers qu'il encadre... mon profil n'est pas celui de l'ingénieur classique, type bureau d'études. » (Sylvain Portal, A2IST)*

Les carrières d'ingénieurs praticiens sont jugées insuffisamment reconnues au regard de leur valeur supposée réelle et lors même qu'elles correspondent à un besoin des industriels, sur l'initiative desquels, du reste, les IST furent créés<sup>1</sup>. Sylvain Portal était disposé à s'impliquer à l'A2IST : au cours de sa scolarité, il avait été membre d'une association sportive et était très bien intégré dans la vie sociale de l'École, au point d'être « un des barmen des soirées » (ce qui n'est pas un rôle anodin). Mais, de même que Damien Louger (SECIF-CFDT) s'est procuré le Code du Travail las de supporter les réflexions des DRH l'enjoignant à revoir ses exigences monétaires à la baisse, la nécessité de « se serrer les coudes » entre diplômés s'est manifestée lorsque la valeur du diplôme IST fut ouvertement mise en cause par les recruteurs rencontrés au fil de ses recherches d'emplois :

*« Je suis fier d'avoir fait cette École-là... je me suis déjà retrouvé en face de DRH qui me disaient "vous n'auriez pas pu faire une autre École ?" Je disais "c'est un choix". C'est un choix, même si à l'époque je ne savais pas ce que ça pouvait engendrer. [...] Il faut savoir que quand on sort d'une École, ça donne une étiquette, ça donne un profil...c'est pour ça qu'il faut se serrer les coudes entre ingénieurs du même profil ! » (Sylvain Portal, A2IST)*

« Se serrer les coudes » entre diplômés présente un autre avantage, celui de pouvoir apprécier les carrières envisageables pour tout titulaire du diplôme. Et, justement, le fait de s'impliquer personnellement dans la vie associative permet de sonder ce champ des possibles de manière privilégiée :

*« J'ai besoin de garder un lien de solidarité, il y a des gens qui sont restés mes amis, mais d'autres ont disparu pour moi. [...] Je suis toujours effrayé de savoir ce qu'ils sont devenus, tous... moi, ce que je fais, c'est bien, mais il y a tellement de parcours différents que je suis intrigué de savoir ce qu'ont fait les autres et de me dire qu'il y a des possibilités que je n'aurais peut-être pas imaginées si je n'en avais pas eu connaissance. [...] C'est vrai que c'est important pour moi de savoir ce que sont devenus ceux qui étaient à l'École, ça permet de se jauger. » (Sylvain Portal, A2IST)*

---

<sup>1</sup> Voir *supra* Chapitre II- 1.1.

L'investissement personnel dans l'association des anciens élèves des IST se comprend comme un moyen de faire reconnaître, à travers la valeur du diplôme, la valeur de son titulaire sur le « marché des valeurs sociales des personnes »<sup>1</sup>. Il s'agit de la forme d'action collective la plus appropriée pour pallier l'insécurité quant à son estimation. Sylvain Portal avait bien été sensibilisé au syndicalisme par un père au passé de militant de la CFDT (« *il connaissait le Code du Travail sur le bout des doigts, [...] il était assez actif, il a même pris son Directeur d'établissement en otage !* »). Cette forme d'implication est pourtant disqualifiée par l'enquêté, non par principe, mais à partir d'une connaissance locale de sa réalité :

*« Dans mon entreprise, un cadre qui se syndique, c'est très mal vu donc déjà, c'est exclu. [...] C'est quoi le truc des cadres, c'est la CFDT c'est ça ? Je n'ai rien contre, je partage même certaines choses, peut-être par mon père, mais comme ça ne serait pas bien vu dans mon entreprise... et puis, les deux syndicats qui y sont passent leur temps à se bouffer la gueule ! J'ai toujours connu ça, en fait... c'est une question d'efficacité, l'association est efficace, alors que les guéguerres entre syndicats, c'est stérile et ça ne m'apporte rien. »* (Sylvain Portal, A2IST)

Le bénévolat professionnel procède des mêmes enjeux que le bénévolat scolaire, s'en distinguant seulement par son objet – le type d'emploi occupé. La problématique de la valeur individuelle et son corollaire, la nécessité subjective de « multiplier les contacts professionnels », d'« étoffer son réseau » et de « faire partie du métier » en intégrant un « vivier », un « cénacle » (Arnaud Lefrot, Hélène Olivier, Sébastien Gard, David Blot) réfléchit les éléments constitutifs de la trajectoire sociale des cadres « professionnels » enquêtés : ces bénévoles sont en ascension sociale inter-générationnelle, travaillent et / ou ont fait leurs études dans une région qui n'est pas leur région d'origine. Tous pourraient presque entretenir leur « employabilité » (Hélène Olivier) et accéder à l'information stratégique quant au bon exercice du métier sans adhérer, ni indiquer à leur employeur qu'ils piochent leurs « bonnes pratiques » dans le giron associatif.

David Blot (Association Nationale du *Marketing* – ADETEM), diplômé de l'Université de Lille, est fils de mineur syndiqué à la CFTC. Sébastien Gard (AFDCC) est arrivé de Martinique à l'âge de huit ans et a grandi en milieu

---

<sup>1</sup> P. Bourdieu et M. de Saint-Martin, « Le patronat », *Actes de Recherche en Sciences Sociales*, 20-21 / 1978, pp. 3-82.

populaire, élevé par sa seule mère puéricultrice. Titulaire d'une Maîtrise des Sciences de Gestion (MSG) obtenue à l'Université de Créteil, Sylvain a travaillé durant ses études « *pour les payer* » et ne s'est jamais inscrit en DESS, ayant préféré « *travailler assez vite* ». Hélène Olivier (ANDCP) est originaire d'un petit village provençal. Fille de boucher et d'institutrice syndiquée, cette enquêtée rejette clairement son milieu social :

*« J'ai failli devenir esthéticienne, [...] j'ai souffert d'être plouc, de venir d'un petit village, avec un père manuel... j'étais dans un collège d'un coin très rural, avec un niveau culturel et social peu élevé, il n'y a pas spécialement de raison d'être complexée, mais j'avais envie d'avoir une ascension sociale et intellectuelle. [...] La compétition sur le marché du travail, j'en prends acte, mais la méritocratie s'arrête aux portes du marché du travail, ce n'est pas le plus intelligent qui réussit, c'est celui qui a du réseau et qui sait se vendre. »* (Hélène Olivier, ANDCP)

La dernière remarque au sujet de la « *méritocratie* » renvoie aux conditions d'emploi de l'intéressée au moment de l'entretien (octobre 2005), qui recèlent une tension entre un statut d'emploi « *précaire* » (Contrat à Durée Déterminée) et un niveau élevé de responsabilité (Responsable Ressources Humaines). Cette tension la conduit à se juger affectée d'une valeur « *indécente* » dans son entreprise. L'inscription active dans un « *réseau* », qui dépasse d'ailleurs le seul cadre de l'ANDCP, vise alors à s'offrir les moyens de se « *vendre* » au meilleur prix sur le marché du travail :

*« Ma rémunération est indécente par rapport aux gens qui font la même chose que moi... [...] je suis précaire alors que les autres Responsables RH gagnent bien plus et sont en CDI... [...] parfois, on me dit "tu recrutes quelqu'un, c'est un salaire et un contrat pourris". Or, c'est mon salaire et mon contrat ! »* (Hélène Olivier, ANDCP)

Mais, surtout, l'idée selon laquelle « *ce n'est pas le plus intelligent qui réussit* », l'invocation, par les enquêtés, du fait que « *la compétence, c'est d'abord une histoire de personne* » (Sébastien Gard, AFDCC), trahissent une même résolution à élever sa condition, pour laquelle l'association professionnelle est la ressource la plus appropriée. Car, associer la compétence aux qualités intrinsèques de la « *personne* » va de pair, pour le bénévole de la sphère professionnelle d'action collective, avec l'accentuation de « *ce qui ne s'apprend pas à l'École* » et qui, *a fortiori*, ne s'hérite pas du milieu d'origine. C'est ce qui permet de neutraliser les éléments extérieurs venant influencer le jugement d'autrui. L'élément le plus

valorisé de l'exercice professionnel tient ainsi aux savoir-faire, à la pratique, « *l'expérience du métier* », à tout ce qui est susceptible, pour un jeune diplômé, d'être acquis par voie associative bénévole, c'est-à-dire pour peu qu'il consente à s'en donner les moyens. En particulier, le fait d'avoir dû travailler pour pouvoir « *payer [ses] études* » n'est pas vu, *a posteriori*, comme une contrainte, encore moins comme une injustice, mais bien comme une « *chance* » :

*« Je n'ai pas fait de DESS, j'ai voulu travailler assez vite, j'aurais peut-être dû poursuivre, mais je crois que la compétence, c'est d'abord une histoire de personne. [...] J'ai eu la chance de travailler pendant mes études pour les payer, mais aussi pour apprendre ce qu'est le monde de l'entreprise, tous les étudiants devraient le faire. [...] Et le réseau, ça sert aussi à ça, ça renforce votre professionnalisme, on a beau être compétent techniquement, il faut aussi se baigner, apprendre, élargir sa culture du métier, vous avez la formation de base, mais il vous manque la pratique, l'expérience du métier, ce qui ne s'apprend pas à l'école et que l'on peut aussi avoir par l'échange de pratiques. »* (Sébastien Gard, AFDCC)

*« J'ai un DESS en Psychologie du Travail... il n'y avait que des chercheurs, très pro., mais déconnectés, trop puristes... en pratique, ce sont des guignols qui n'y connaissent rien... ils font des tests pourris, mais ils ne s'en rendent pas compte, ils ne savent pas comment ça marche en pratique. Les Écoles de Commerces font maximum vingt heures sur le recrutement, les questions pièges à poser, mais ils ne savent pas distinguer un bon test d'un mauvais.... [...] L'association, ça fait avancer plus vite, même si ça ne remplace pas quinze ans d'expérience, les anciens ont de la bouteille, ça permet déjà d'avoir des tuyaux, des pièges à éviter, ils transmettent leurs savoir-faire. »* (Hélène Olivier, ANDCP)

Quelque diplômés du supérieur qu'ils soient, ces enquêtés emploient un vocable d'autodidactes pour évoquer les critères à l'aune desquels l'on est fondé à évaluer la qualité, la valeur de toute pratique professionnelle<sup>1</sup> : « *connaissance du monde de l'entreprise* », « *l'expérience du métier* », « *la bouteille* », « *ce qui marche en pratique* »... La condition sociale d'origine est presque un stigmate, introduisant un doute quant à l'authenticité du « professionnel » que le seul fait d'être diplômé ne suffit pas à effacer. Mais cette condition n'est pas nécessairement rejetée, ou bien ce rejet n'est pas discriminant dans le choix de s'impliquer : l'implication associative s'inscrit dans une stratégie de mobilité sociale qui peut, parfois, cristalliser le rejet du milieu d'origine (Hélène Olivier, ANDCP), mais elle est

---

<sup>1</sup> L. Boltanski, « Les cadres autodidactes », *Actes de Recherche en Sciences Sociales*, 22 / 1978, pp. 3-23.

surtout un acte de réparation. Du fait, par exemple, de la possibilité de fréquenter des cadres de haut niveau qui leur est offerte dans le giron associatif, l'implication est vécue sur le mode de l'accès « démocratique », autrement dit : en dépit de l'obstacle implicite que constitue la condition d'origine, au « capital social »<sup>1</sup>. L'implication associative est un moyen hérétique de restaurer la reconnaissance d'un mérite qui ne se résume plus aux diplômes ni aux origines sociales, mais bien aux « *qualités de la personne* ». Cet acte de réparation pourrait être syndical, mais le syndicalisme n'est pas la seule forme d'action collective qui se propose aux cadres, et n'est donc pas toujours opératoire.

L'offre de représentation des cadres étant plurielle, l'analyse déterministe de l'implication individuelle dans l'action collective est tout aussi inopérante, on l'a dit, que « l'individualisme méthodologique primaire »<sup>2</sup> qui traverse les thèses utilitaristes de l'action collective. À l'exception d'Arnaud Lefrot (ANDCP), fils de dentiste, tous les jeunes diplômés qui sont des bénévoles de la sphère associative ont les mêmes dispositions à l'implication collective que les militants syndicaux, y compris ceux de la CGT : tous sont issus de milieux populaires, ont des parents artisans, ouvriers ou petits fonctionnaires qui ont très souvent été syndiqués. Les motivations de l'implication sont toujours multiples et infiniment complexes, elles ne peuvent donc jamais devenir totalement intelligibles. L'analyse croisée des biographies des ingénieurs et des cadres qui investissent une part, plus ou moins grande, de leur vie privée dans l'action associative en révèle seulement une partie du sens.

Les occurrences qui ressortent de cette analyse permettent de comprendre pourquoi la valeur d'un diplôme ou du caractère stratégique pour l'entreprise d'un type d'emploi peut devenir une véritable affaire personnelle, qui confère une apparence toute naturelle à l'implication, au-delà du seul intérêt matériel. Car, on l'a sous-entendu, le comportement le plus rationnel à l'égard des groupements associatifs est celui du *free rider* décrit par Mancur Olson<sup>3</sup>. Plus communément, les trajectoires individuelles éclairent aussi ce besoin, présenté comme impérieux

---

<sup>1</sup> P. Bourdieu (1980), *art. cit.*

<sup>2</sup> R. Boudon (1990), « Action », *op. cit.*

<sup>3</sup> M. Olson (1965), *La logique de l'action collective*, Paris, PUF, 1978.

par tous les enquêtés de la sphère associative, de cultiver son réseau de relations : l'utilité du « réseau » est ressentie avec une acuité d'autant plus forte que le milieu d'origine des enquêtés ne leur offre pas les ressources relationnelles nécessaires à l'affirmation de leur valeur.

#### 2.4) *Le militantisme des cadres du syndicat UGICT BNP Paribas Île-de-France : une logique distinctive ?*

Depuis 2005, des salariés âgés de moins de quarante ans s'engagent à l'UGICT BNP Paribas Île-de-France de manière significative, parmi lesquels Florent Hérouet, Aurélia Adilmar (tous deux sont titulaires d'un DEA de physique et exercent en fonction centrale de BNP Paribas), Irène Pasquale, et Lucas Gabriel. Aurélia s'est syndiquée en 2003, tous les autres en 2005. Ils ont choisi la CGT à la faveur de relations affectives entretenues avec un « ancien » issu de leur secteur d'activité, ayant fait office de parangon et aux côtés duquel ils apprennent encore le métier de syndicaliste. Il s'agit de Marcel Chaïli pour Irène et Florent, de Riccardo Pietro pour Aurélia et de Jean-Bernard Renaud pour Lucas. Là aussi, l'adhésion effective a donc d'abord été affaire de contexte et de rencontres. Le choix de l'UGICT fut initialement fortuit, quoique ayant résulté en partie d'un jugement porté sur la réalité syndicale locale. C'est, notamment, en comparaison des pratiques et revendications connues de la CFDT à BNP Paribas que Florent et Aurélia justifient *a posteriori* le bien-fondé du choix du syndicat UGICT :

*« Quand je suis arrivée à BNP Paribas, les syndicats, ce n'était pas brillant. Le plus porteur était la CFDT, il y avait le SNB pour les cadres et la CGT... je ne voyais pas ce que ça pouvait m'apporter. Je n'aimais pas ce que faisait la CFDT au niveau du CE. [...] Je me souviens que, pour les voyages organisés par le CECP<sup>1</sup>, c'était copinage, clientélisme. [...] Après, la CGT et FO ont rendu ça plus transparent et je me suis dit que je pourrais aller dans un de ces deux syndicats. Riccardo était le Trésorier du CE et il était accompagnateur du voyage où nous nous sommes rencontrés.... [...] J'ai dit que je voulais être active dans le syndicalisme, c'est la question de la parité qui m'intéressait, parce que je suis une femme cadre et mon salaire est 30 % moins élevé que mes équivalents masculins. » (Aurélia Adilmar, 34 ans, cadre diplômée, militante du syndicat UGICT BNP Paribas Île-de-France)*

---

<sup>1</sup> Le CE des Centraux Parisiens (CECP) est le CE dont dépendent les salariés qui, comme Aurélia et Florent, travaillent dans les fonctions centrales de BNP Paribas. Voir *infra* Chapitre VI – 1.1.



*« Au départ, quand j'ai commencé à BNP Assurances, je me suis bien entendu avec un militant de la CFDT, mais il était franchement à gauche et d'ailleurs, il est maintenant à la CGT... j'étais sympathisant de la CFDT à travers lui... quand j'ai quitté BNP Assurances, je me suis renseigné sur la CFDT et, là, j'ai rencontré un type (c'était au moment des grèves d'enseignants de 2003, ma femme est enseignante, elle était en grève depuis deux mois), qui me dit que les fonctionnaires sont des privilégiés ! Donc, quand j'ai vu Marcel Chaïli distribuer ses tracts, on a discuté, j'ai dit que le syndicalisme m'intéressait. » (Florent Hérouet, 34 ans, cadre diplômé, militant du syndicat UGICT BNP Paribas Île-de-France)*

La particularité de leurs trajectoires syndicales tient au fait que tous furent inscrits sur les listes CGT-UGICT présentées en 2005 aux élections CE / DP (comme suppléants néanmoins) avant d'en devenir des adhérents effectifs (Lucas) ou peu après avoir adhéré (Aurélia, Irène et Florent). Si, pour Aurélia, Irène et Florent, cette inscription procéda d'une proposition du Secrétaire, acceptée sans mal malgré quelques entreprises de dissuasion de la hiérarchie directe, Lucas fut si motivé par l'exercice d'un mandat syndical que Jean-Bernard Renaud, conscient des difficultés professionnelles auxquelles cet exercice pouvait l'exposer, eut moins à le lui proposer qu'à tempérer ses ardeurs. Leur engagement s'explique *ex post* par le rapport affectif noué avec un militant en place, parfois mêlé d'un sentiment de gratitude (Irène), et cette affinité ponctuelle, depuis devenue durable, fait écho à leurs propriétés sociales (origines populaires, implication politique et / ou syndicale de membres de la famille, notamment au PCF et à la CGT). La relation affective entretenue avec un syndicaliste a ainsi activé un *éthos* militant en puissance, lequel, après-coup, apparaît congruent avec l'implication à la CGT.

Lucas Gabriel (objecteur de conscience), Irène Pasquale et Aurélia Adilmar sont issus de familles immigrées et ouvrières. Lucas est né d'un père menuisier et d'une mère femme d'entretien, Irène a grandi dans un quartier populaire de la « banlieue rouge » (Champigny-sur-Marne) et bercé dans un environnement empreint de culture ouvrière, ses parents ayant été des militants communistes. Irène affirme « *admirer* » un père ayant « *trimé* » pour faire vivre sa famille et se dit « *fière* » de ses racines ouvrières, qui rendent « *évident* » un engagement à la CGT pourtant très récent. Aurélia a vécu en différents endroits d'Île-de-France, au gré des affectations de sa mère, gardienne d'immeubles. Des membres de sa famille étaient des résistants à la dictature Salazar, emprisonnés en raison de leurs activités syndicales. Ses grands-parents paternels, qu'elle n'a

toutefois pas connus, étaient des militants communistes. Son père et un oncle résistant portugais, dont elle affirme avoir été proche, étaient des ouvriers de métier (plâtrier et mécanicien auto). Florent Hérouet est d'origine moins modeste : son père était professeur d'histoire et sa mère, institutrice (syndiquée) en Seine-Saint-Denis. Lui-même fut surveillant en lycée, dans le V<sup>e</sup> arrondissement parisien. Florent insiste néanmoins sur le fait que les conditions matérielles d'existence de ses parents les empêchèrent d'embrasser une trajectoire professionnelle plus digne :

*« Ma famille, ce sont mes parents, mon oncle et ma tante. Mon oncle est un autodidacte, il a loupé le bac, mais il est devenu ingénieur, et ma tante, avec son brevet, est directrice financière d'une grosse PME. Ce sont des gens qui ont beaucoup travaillé par eux-mêmes. Mon père était très brillant, mais il n'a pas fait d'études, il est prof d'histoire, mais il aurait pu faire normal sup. Il n'avait pas d'argent, donc il a dû travailler très jeune, à dix-sept ans. Ma mère, c'est la même chose. »* (Florent Hérouet, syndicat UGICT BNP Paribas Île-de-France)

Riccardo Pietro est plus ancien dans le syndicalisme – il a adhéré au milieu des années 1990, tandis qu'il était salarié de Paribas depuis une dizaine d'années. Il est aussi le seul des enquêtés cadres CGT de BNP Paribas à l'être devenu par voie de promotion interne. Mais Riccardo est devenu cadre en même temps qu'adhérent de la CGT et militant, en même temps qu'adhérent. De plus, comme Irène Pasquale et Aurélia Adilmar, Riccardo est issu d'une famille immigrée et ouvrière, dont il revendique l'« *historique social* » :

*« Mes grands-parents étaient illettrés, mon grand-père me racontait qu'il avait commencé à travailler petit et que l'école était un luxe, qu'il avait toujours regretté d'être illettré, il y a eu la guerre, mon grand-père s'est engagé chez les partisans, c'était le terreau... après, j'ai vu mes parents, ils sont venus après la guerre. Mon père travaillait le dimanche pour faire bouillir la marmite.... Je n'ai jamais oublié ça. J'ai eu la chance d'accéder à l'ascension sociale, mais sans renier mon historique social. »* (Riccardo Pietro, 45 ans, cadre, promotion interne, permanent syndical, syndicat UGICT BNP Paribas Île-de-France)

Si Aurélia, Florent ou Riccardo nient la spécificité des cadres, c'est pour mieux marquer leur différence. Celle-ci tient au fait que, contrairement au cadre typique, utilitariste, eux sont sortis de la « caverne » de l'ignorance (selon la métaphore platonicienne), jugent que rien ne les distingue réellement de l'ouvrier spécialisé et n'accordent donc aucune importance à leurs privilèges « *petits-bourgeois* » :

*« Les cadres ne sont pas différents des autres, mais ils ne le savent pas, ils sont les mêmes que les autres pour la direction et on leur fait croire qu'ils sont différents, ils ont tendance à le croire. »* (Aurélia Adilmar, syndicat UGICT BNP Paribas Île-de-France)

*« Être cadre, pour moi, ça ne représente rien, c'est une idée un peu petit-bourgeois pour différencier.... Moi, si je suis cadre, c'est parce que je suis Bac +5, c'est tout. [...] L'essentiel, c'est de voir que les richesses que produisent les salariés sont accaparées par une minorité. »* (Florent Hérouet, syndicat UGICT BNP Paribas Île-de-France)

*« Au moment de la convention collective, en 2000, on essayait de mobiliser les cadres, un salarié m'a dit "on ne peut pas faire grève, on n'en a pas les moyens", j'ai dit "c'est la période de Noël, vous ne voulez pas vous priver de votre foie gras et de votre champagne, c'est tout, alors que vos parents se sont privés de tout pour que ça avance". »* (Riccardo Pietro, syndicat UGICT BNP Paribas Île-de-France)

Pour les militants qui ne sont pas des syndicalistes à plein temps (Aurélia et Florent), c'est surtout dans la manière d'envisager le rapport aux subordonnés que se manifeste le sentiment de culpabilité, non seulement d'être cadre, mais encore de l'être devenu assez facilement. Aurélia et Florent sont chefs de projet et encadrent une équipe de travail constituée de techniciens et de cadres d'un niveau inférieur au leur. Ils se refusent à endosser le rôle de garde-chiourme que suppose parfois leur fonction, préférant revendiquer la responsabilité des erreurs dans le travail, quand bien même celles-ci ne soient pas de leur fait, plutôt que de voir leurs subordonnés sanctionnés. Ils emploient aussi un vocabulaire très euphémisé pour évoquer leur rôle encadrant, leur description de ce rôle rappelant même le travail des maîtres-ouvriers des manufactures du XIX<sup>e</sup> siècle. Ouvriers de métier eux-mêmes, ces derniers concouraient à la réalisation de la production (*« j'aide à ce que chacun fasse bien son boulot »*), mais n'avaient pas pour fonction d'encadrer l'exécution du travail<sup>1</sup> :

*« Moi, je n'ai pas l'impression de donner des ordres... j'en donne, mais j'ai plutôt une approche qui va être plus globale, par rapport à la vie quotidienne que peuvent avoir les gens que j'organise, que je dirige et que je manage, je vais pouvoir leur dire "attention, tu vas dans cette direction-là, mais tu n'as pas pris en compte autre chose"... j'aide à ce que chacun fasse bien son boulot. Bon, ça m'arrive aussi de dire "il faut que tu fasses ça pour lundi", mais c'est organisationnel, je ne donne pas d'ordre pour donner un ordre, j'ai toujours une raison de le donner et*

---

<sup>1</sup> P. Lefebvre, *L'invention de la grande entreprise. Travail, hiérarchie, marché. France, fin XVIII<sup>e</sup> – début XX<sup>e</sup>*, Paris, PUF, Coll. « Sociologie », 2003.

*j'essaie d'expliquer pourquoi c'est comme ça et pas autrement. »*  
(Aurélia Adilmar, syndicat UGICT BNP Paribas Île-de-France)

*« Je n'ai jamais mis de pression. Les résultats étaient rendus, le travail était fait, mais chacun dans mon équipe savait ce qu'il avait à faire. Si j'ai donné des ordres, c'était "bon il y a un travail à faire, on doit faire ça"... quand tu les connais personnellement, s'ils ont un problème, ils savent que tu ne vas pas les sanctionner s'ils arrivent en retard. Moi je leur dis "je t'ai fixé un but, tu le fais, je n'ai rien à dire si tu travailles en une heure ou en cinq heures".... Le but était toujours atteint et s'il y avait un problème, je faisais en sorte qu'il soit atteint en aidant la personne. Je n'ai jamais sanctionné et j'ai toujours fait en sorte que ce soit moi qui prenne. Je préfère m'en prendre dans la gueule plutôt que frapper les autres. »* (Florent Hérouet, syndicat UGICT BNP Paribas Île-de-France)

L'implication militante à la CGT de ces cadres diplômés est une forme d'expiation de la position sociale actuelle, comparée à la condition des parents. Tous les cadres de la CGT rencontrés ont un rapport problématique au fait d'être cadre, le plus simple étant alors de nier ce que l'on est pour mieux affirmer d'où l'on vient. Il s'agit d'une logique distinctive qui ne pouvait pas s'exprimer ailleurs qu'à la CGT, syndicat volontiers vu comme *« le dernier rempart »* aux logiques économiques dominantes (Florent Hérouet, Congrès Syndical de juin 2006). Le syndicalisme CGT est celui qui satisfait le mieux les figures héroïques de la classe ouvrière, vis-à-vis de laquelle les militants enquêtés s'excusent presque d'être cadres, ne redoutant rien tant que d'être taxés de « traîtres ». En quelque sorte, l'implication syndicale à la CGT les préserve de leur Némésis.

L'engagement à la CGT des cadres trentenaires et diplômés du supérieur ne signifie pas que la problématique de la valeur sociale individuelle est niée au nom d'un quelconque esprit sacrificiel. Si cet engagement revêt les atours du « déni de soi »<sup>1</sup>, si l'adhésion est rétrospectivement objectivée comme proprement idéologique, et, enfin, si l'implication syndicale s'exprime, dans le discours des enquêtés, selon une logique de l'évidente vocation, le militantisme CGT reste affirmation de soi. La valeur individuelle du cadre militant de la CGT est celle du cadre « différent » des autres, « solidaire » plutôt qu'« individualiste » et / ou apathique. Il se distingue du tout-venant du cadre « nombriliste », en ce que lui n'a

---

<sup>1</sup> G. Groux, *Le syndicalisme des cadres en France, 1963-1984. Un enjeu producteur d'enjeux*. Doctorat d'État, Tome 2, *L'espace des alliances*, 1986.

pas oublié ses origines sociales, considérant au contraire sa situation actuelle à l'aune de celle d'aïeuls qui ont « *trimé pour faire bouillir la marmite* » (Riccardo Pietro, Irène Pasquale). Origines qu'il est donc non seulement impensable de trahir, mais qu'il s'agit encore d'affirmer, pour mieux marquer, précisément, l'esprit sacrificiel.

La valeur du cadre qui milite à la CGT procède ainsi de ce que l'on pourrait appeler « la culpabilité de l'héritier ». « J'espère voir en toi ce que je serais peut-être devenu, si j'étais venu au monde sous d'aussi heureux auspices que toi ». Cette phrase, qu'écrivit le père de Karl Marx à son fils<sup>1</sup>, rend parfaitement raison de cette « culpabilité », qui naît d'un sentiment débiteur à l'égard de la famille, dont les sacrifices multiples ont permis l'ascension sociale, l'accès privilégié à l'éducation et, partant, à un emploi de cadre. Cette logique de la « culpabilité de l'héritier » est la plus évidente pour les militants de l'UGICT BNP Paribas Île-de-France qui étaient déjà cadres lorsqu'ils se sont engagés à la CGT, notamment parce qu'*a priori*, aucune pratique collective n'est plus dissonante que celle d'un cadre diplômé (ayant directement accédé au statut d'emploi cadre) qui exerce dans une institution financière privée et milite à la CGT.

### **Conclusion :**

Les implications syndicale et professionnelle sont une solution différente au problème de la valeur sociale individuelle. Ce problème fonde largement les trajectoires associatives, mais traverse aussi les parcours militants, transcendant ainsi les propriétés de groupements qui, de ce point de vue, peuvent être mis sur le même plan. Chacune des trajectoires syndicales et associatives analysées dans ce chapitre a été retenue pour ce qu'elle renfermait de typique et de significatif : l'adhésion d'Hélène Olivier à l'ANDCP est affichée comme strictement utilitaire et pourtant, le même résultat peut presque être obtenu sans adhérer ; les propriétés sociales des militants de la section syndicale UGICT PNC Air France semblent satisfaire une lecture déterministe de l'action, or, ils ont d'abord adhéré à ce qui

---

<sup>1</sup> Phrase citée par H. Mendras et J. Étienne, H. Mendras et J. Étienne, *Les grands auteurs de la sociologie. Tocqueville, Marx, Durkheim, Weber*, Paris, Hatier, Coll. « Initial », 1996, p. 44.

leur apparaissait comme le meilleur syndicat professionnel. Si le parcours du Secrétaire de l'AI ENSEA, qui redéploie dans l'espace associatif des compétences professionnelles menacées d'obsolescence, montre bien l'un des usages possibles de ce type de groupement, le syndicalisme peut être utilisé de façon identique. Les trajectoires de Paul Aquet et de Damien Louger (CFDT) l'ont montré, mais ce qui est valable pour eux l'est aussi pour d'autres militants de la CFDT du même âge, qui ne sont pas nécessairement des permanents syndicaux (Gérald Cotu, syndicat ACTIF-CFDT).

Sauf à considérer le cas des militants syndicaux restés fidèles, une fois promus au statut cadre, à un engagement rétrospectivement vécu sur le mode du destin plutôt que de l'opportunité, l'implication syndicale ou associative répond d'un fond d'utilitarisme, même lorsqu'elle devient militante ou bénévole. Ce type de rationalité est une condition nécessaire à l'implication effective et se comprend dans la relation individuelle au travail et à la carrière : logique assurantielle et accès à divers types d'informations sur l'évolution de l'entreprise, de la profession ou de l'École ; acquisition de compétences opératoires nouvelles ou actualisation des aptitudes certifiées ; probabilités accrues de (re)trouver un bon poste, dans l'entreprise, la branche ou ailleurs. Syndicale ou associative, militante, bénévole ou simple adhérente, l'implication individuelle s'articule toujours à une logique d'apprentissage et d'enrichissement individuel, par l'échange et la confrontation de points de vue, d'expériences, mais aussi par l'accès privilégié à l'information (sur la profession, le marché des diplômes, l'entreprise, la branche, le bassin d'emploi...). L'engagement militant dans l'entreprise est aussi, très souvent, une alternative pour l'expression de ses capacités professionnelles. Les propriétés de la trajectoire de Marc Legrand (section syndicale CGC de la MACSF) l'ont montré. Enfin, au-delà des dispositions des individus, l'implication individuelle, syndicale en particulier et adhérente comme militante, s'opère en priorité au sein des organisations qui, du point de vue de l'adhérent, ont déjà apporté les gages d'une défense efficace de la profession et de ses membres (PNC Air France) ou, plus généralement, des collègues de travail (BNP Paribas, les AGF).

L'implication effective appelle cependant le complément d'autres types de rationalité, qui ne se déduisent pas plus des éléments qui font la trajectoire sociale qu'ils sont induits par les situations, les cadres ne disposant pas seulement

de la forme syndicale d'action collective. L'intérêt est nécessaire, mais il ne suffit pas à provoquer l'adhésion. Le motif initial de l'adhésion, le choix d'un type de groupement plutôt qu'un autre ou d'un syndicat plutôt qu'un autre procèdent très souvent de rencontres plus ou moins inopinées. C'est une fois l'adhésion effective que se révèle ou se construit la concordance conditionnelle avec la posture initiale, et non celle-ci qui détermine les termes de l'adhésion. Il faut vérifier l'intérêt de l'adhésion et la congruence entre les valeurs du groupement et sa propre posture pour rester adhérent et, éventuellement, s'impliquer de manière active. Ce qui ne revient pas à nier le poids des dispositions sociales dans les processus individuels d'implication, mais indique la nécessité de s'intéresser à ce que Bernard Lahire nomme, à propos des pratiques culturelles dissonantes avec le milieu d'origine, « la lutte de soi contre soi »<sup>1</sup>, c'est-à-dire tout ce qui recèle des contradictions d'une même trajectoire individuelle.

---

<sup>1</sup> B. Lahire, *La culture des individus. Dissonances culturelles et distinction de soi*, Paris, La Découverte, Coll. « textes à l'appui / laboratoire des sciences sociales », 2004.

## CHAPITRE V : TYPES DE GROUPEMENTS ET FORMES D'IMPLICATION : INFLUENCES RÉCIPROQUES ET POLY-ENGAGEMENT

Dans un article paru à la fin des années 1980 dans la *Revue Française de Sociologie*, Guy Groux démontrait le caractère suranné d'une distinction trop nette entre des formes de l'action collective cadre qui *a priori* s'opposent, l'amicalisme d'entreprise et le syndicalisme<sup>1</sup>. Ce résultat était en fait peu surprenant : l'auteur, parmi d'autres, avait déjà établi que la Confédération Générale des Cadres (CGC) était le produit historique du regroupement des associations, amicales et syndicats d'ingénieurs et cadres formés dans l'entre-deux-guerres<sup>2</sup>. Le terrain d'enquête ne comprend toutefois pas, ici, d'amicales du type de celles décrites par Guy Groux, mais des associations d'anciens élèves d'écoles d'ingénieurs et des associations professionnelles qui groupent les cadres sur le critère du type d'emploi occupé. *A contrario* des amicales, et même si celles-ci sont nées « du legs des associations d'anciens élèves »<sup>3</sup>, ces deux formes de groupement sont absentes des lieux de travail. Mais l'influence réciproque entre l'action de type syndical et la forme associative professionnelle de groupement demeure.

La première partie de l'étude a tenté de démontrer que les formes syndicale et associative de l'action collective des cadres contestaient chacune une dimension de la subordination : la subordination des manières de pratiquer son activité, la subordination en termes d'affectation à un poste de travail, et la subordination aux décisions dirigeantes engageant le futur de l'entreprise. Les

---

<sup>1</sup> G. Groux, « Amicales et syndicalisme des cadres : logiques divergentes et pratiques communes », *Revue Française de Sociologie*, XXIX, 1988, pp. 563-591.

<sup>2</sup> G. Groux, *Le syndicalisme des cadres en France, 1963-1984. Un enjeu producteur d'enjeux*. Doctorat d'État, Tome 1, *Le temps des compromis*, 1986.

<sup>3</sup> G. Groux (1988), *art. cit.*



cadres s'organisent ainsi entre « collègues » d'un même lieu de travail, entre « camarades » d'une même école et, enfin, entre « confrères » d'une même « profession ». Le chapitre qui précède a établi que les « formes » syndicales et associatives d'implication individuelle sont une issue différente au problème de la reconnaissance du « talent » de la personne considérée. Dès lors, l'influence réciproque entre les types de groupements se concrétise dans le fait qu'un cadre peut être membre d'une organisation syndicale et d'un groupement associatif, sans que cela lui pose quelque problème d'ordre ontologique. On verra également ici que la réciprocité se matérialise au plan des revendications, certaines aspirations étant, en effet, partagées par les associations professionnelles et les organisations syndicales. L'analogie entre profession, corporation et syndicat prend enfin la forme d'un emprunt par les organisations syndicales de certaines manières de fonctionner aux organisations associatives.

L'objectif de ce chapitre est de démontrer que les cadres font preuve de modes d'implication et de pratiques collectives qui leur sont tout à fait spécifiques. La première partie analyse les trajectoires des enquêtés qui se caractérisent par de multiples engagements : engagement syndical et associatif, implication associative puis syndicale, mais encore engagement dans de nombreuses associations aux buts variés, parfois même sans rapport direct avec le marché de l'emploi. La seconde partie du chapitre concerne les pratiques revendicatives et les modes de fonctionnement qui sont communs aux groupements associatifs et syndicaux investigués.

### **1) Des implications multiples et non-exclusives**

La disposition à l'engagement des cadres enquêtés, en particulier les cadres diplômés du supérieur, est d'une nature singulière : ils associent leurs individualités plus qu'ils ne s'intègrent à un projet collectif qui les dépasse et qui engloberait l'ensemble de leurs problèmes individuels, c'est-à-dire qui proposerait une réponse uniforme à chacun de ces problèmes. Ces problèmes, quelle que soit leur nature et la manière dont ils sont vécus, sont segmentés et, à chaque segment, sa forme appropriée de réponse collective, associative et / ou syndicale. Les

implications collectives des cadres enquêtés sont « individuées », au sens que Georg Simmel donnait au terme « individuation »<sup>1</sup> : l'appartenance d'une même personne à une multitude de cercles sociaux qui n'ont pas nécessairement de liens entre eux, la participation à différents modes d'action collective qui n'ont d'autres rapports mutuels que ceux qui font sens pour l'individu concerné.

### 1.1) La taille critique du « portefeuille de relations »<sup>2</sup>

Tous les enquêtés de la sphère associative sont empreints de la « culture réseau » (Laurent Moulin, association des anciens élèves de l'École de Commerce Advancia<sup>3</sup>), et pour cause : l'entretien de « relations permanentes et utiles »<sup>4</sup> entre professionnels ou diplômés figure parmi les principes statutaires du groupement auquel ils adhèrent ou pour lesquels ils travaillent. Par ailleurs, l'usage efficace de ces relations professionnelles et amicales est un art, dont l'exercice suppose des implications multiples, exhaustives, et l'acceptation d'un principe moral de réciprocité, évoqué au chapitre précédent, entre membres de chaque « cercle de confiance »<sup>5</sup> :

*« Je ne suis pas encore adhérent de l'ANDCP [Association Nationale des Directeurs et Chefs du Personnel], je vais adhérer... mais je suis aussi membre d'Entreprise et Personnel, où là, c'est surtout de la formation. Je suis aussi adhérent de l'association d'anciens de mon école. Je l'étais automatiquement après le diplôme, mais je le suis resté après. Pourquoi ? Pour aider, rendre un peu ce qui m'a été donné, j'ai de très bons souvenirs dans cette école et puis on a tous trouvé, plus ou moins, notre premier job grâce au réseau d'anciens... on partage sur nos parcours, "je suis un clinicien qui travaille en entreprise, comment c'est possible ?" etc. Je me suis inscrit à un forum organisé par les anciens,*

---

<sup>1</sup> G. Simmel (1908), « Le croisement des cercles sociaux », *Sociologie. Études sur les formes de la socialisation*, Trad. L. Deroche-Gurcel et S. Muller, Paris, PUF, Coll. « Sociologies », 1999.

<sup>2</sup> P. Bourdieu et M. de Saint-Martin, « Le patronat », *Actes de Recherche en Sciences Sociales*, 20-21 / 1978, pp. 3-82.

<sup>3</sup> École dont Laurent Moulin n'est pas diplômé. Laurent est seulement employé par l'association des anciens.

<sup>4</sup> P. Bourdieu, « Le capital social. Notes provisoires », *Actes de Recherche en Sciences Sociales*, 31 / 1980, pp. 2-3.

<sup>5</sup> H. Bommelaer, *Trouver le bon job grâce au réseau. Les 10 facteurs clés de succès pour trouver un emploi*, Paris, Eyrolles, 2005.

*pour les futurs diplômés. Je ne gagne rien en tant que tel, mais je me fais connaître hors des cercles RH et si je suis à la rue dans cinq ans, ceux que j'ai aidés m'aideront à leur tour. » (Arnaud Lefrot, 27 ans, cadre diplômé, ANDCP)*

Les enquêtés des groupements associatifs sont tous rompus aux préceptes établis par les « *spécialistes en techniques d'activation Réseau* »<sup>1</sup>. Ils le sont d'autant plus qu'ils sont diplômés d'une École d'Ingénieurs ou de Commerce, l'association des anciens de l'école leur offrant une possibilité évidente de « *pré-engagement* » (Arnaud Lefrot, ANDCP) : « *l'école, c'est notre premier réseau* », note Sylvain Portal, administrateur et membre du Bureau de l'Association des Ingénieurs des Instituts Supérieurs de Technologie (A2IST). Tous les bénévoles enquêtés sont également convaincus qu'à niveau de diplôme égal entre candidats à l'occupation d'un même poste de travail, l'élus sera celui qui est diplômé de l'école du recruteur ou, plus généralement, le membre de son « cercle ». La recommandation, quoique mode ancestral de recrutement<sup>2</sup>, est tenue pour l'élément le plus décisif de l'accès à l'emploi, surtout par les cadres diplômés du supérieur.

Car, cette qualité de diplômé, devenue banale à mesure de l'élévation des niveaux d'instruction, suffirait de moins en moins à opérer une discrimination fondée sur la compétence professionnelle certifiée *a priori*. Pour cette raison, les enquêtés de l'univers associatif affirment tenir chacune des relations qu'ils nouent, fût-elle impermanente, pour ressource potentielle qu'il convient de savoir cultiver. L'art consiste à ne jamais franchir le Rubicon d'un opportunisme trop ouvertement affiché, lequel, enfreignant les « valeurs du réseau »<sup>3</sup>, est contre-productif :

*« On ne peut pas demander sans donner au réseau, le profiteur, c'est une brebis galeuse ! J'ai lu un bouquin récemment "entretenir son réseau", "comment utiliser vos relations" ou quelque chose comme ça, ça explique très bien... mais en même temps, le réseau, c'est partout, tout le temps ! C'est ça qui est intéressant. Vous discutez avec le père d'un copain de votre fils à la sortie de l'école, il peut vous trouver du boulot – en tout cas, si vous ne discutez jamais avec lui, il ne vous trouvera jamais rien ! Rencontrer, à la messe, au marché, à l'école, à la boulangerie, dans l'association d'anciens ou même dans l'entreprise, c'est pareil... tous les gens autour de vous peuvent vous aider, mon voisin de palier,*

---

<sup>1</sup> Selon les termes par lesquels Hervé Bommelaer se définit lui-même.

<sup>2</sup> J. Fombonne, *Personnel et DRH. L'affirmation de la fonction Personnel dans les entreprises (France, 1830-1990)*, Paris, Vuibert, 2001.

<sup>3</sup> H. Bommelaer (2005), *op. cit.*

*c'est déjà du réseau...le réseau, plus on a, mieux c'est, surtout quand on sait l'importance du marché caché. C'est ça, la culture réseau, c'est une espèce de mentalité à avoir. »* (Laurent Moulin, 33 ans, permanent salarié de l'association des anciens élèves d'Advancia)

*« L'association d'anciens a besoin que les diplômés adhèrent, mais aussi qu'ils s'impliquent. Il faut que le diplômé ait la volonté de faire savoir à l'association que tel ou tel poste qui peut correspondre à notre profil d'ingénieur IST va se libérer ici ou là, et pas seulement d'appeler quand c'est lui qui a un problème. [...] On glane aussi des infos auprès des collègues, des connaissances, des amis... [...] si, par exemple, j'ai un copain qui n'a rien à voir avec l'école mais qui me dit "tiens dans ma boîte, je crois qu'ils cherchent un ingénieur, est-ce que ça t'intéresse ?" je peux dire "oui" mais je peux dire aussi "moi, non, mais peut-être quelqu'un de mon association ou de mon école". »* (Sylvain Portal, 25 ans, ingénieur IST, administrateur et membre du Bureau de l'A2IST)

La grande « taille », la faible « densité » et l'importance des « trous structuraux »<sup>1</sup> conditionnent l'efficacité de la mobilisation instrumentale du réseau relationnel. Comme l'homme « prudent » décrit par Lazarsfeld, qui « ne met pas tout son enjeu sur le même cheval »<sup>2</sup>, le cadre agence ses relations en portefeuille, s'assure des possibilités multiples d'entraide mutuelle. Plus la taille du portefeuille est critique, plus sa composition est variée, et meilleur est son rendement potentiel. Si cet aspect concerne principalement les enquêtés de l'aire associative, parmi lesquels figure un seul autodidacte (Julien Maison, Président d'Honneur de l'Association Française des *Credit Managers* et Conseils – AFDCC), le diplôme reste la variable discriminante : les enquêtés diplômés et investis dans le champ syndical sont tout aussi « *multi-cartes* » (Francis Faubert, Secrétaire Général de la CFDT-cadres) que les bénévoles associatifs. L'adhésion à l'un des trois types de groupements articulés au marché du travail, en particulier l'association des anciens – qui est donc la première à laquelle les diplômés ont accès<sup>3</sup> –, semble rendre plus aisée l'adhésion aux autres.

---

<sup>1</sup> R. Burt, « Le capital social, les trous structuraux et l'entrepreneur », *Revue Française de Sociologie* XXXVI, n°4-1995, pp. 599-628.

<sup>2</sup> R. Boudon et P. Lazarsfeld, *Le vocabulaire des sciences sociales*, Paris, Mouton, 1965, d'après W. James (1909), *Pragmatism and The Meaning Of Truth*. Cité par R. Boudon, *Les méthodes en sociologie*, Paris, PUF, Coll. « Que sais-je ? », n°1334, 1969, p. 51.

<sup>3</sup> Et l'on a vu au Chapitre II les efforts des associations d'anciens élèves pour rendre l'adhésion du diplômé la plus naturelle possible.

Les ingénieurs diplômés qui militent à la CFDT sont les enquêtés pour lesquels la forme « individuée » d'implication est la plus naturelle. L'inscription au groupement des anciens élèves ou au groupement professionnel, deux formes très édulcorées d'action corporative, paraît pourtant antinomique avec l'adhésion militante à la CFDT, syndicat qui opère le regroupement indiscriminé de tous les salariés. Brice Murat et Damien Louger, membres du Syndicat Énergie-Chimie Île-de-France (SECIF-CFDT), ainsi que Luc Mirard (Secrétaire National de la CFDT-cadres), tous ingénieurs diplômés, ne s'acquittent certes pas de la cotisation à leur groupement d'anciens élèves de façon régulière. Ces enquêtés le décrivent néanmoins comme un réseau qui, en quelque sorte, serait « dormant », susceptible d'être activé ponctuellement, en cas de besoin. Ils justifient l'utilité du réseau des diplômés en des termes qui sont exactement les mêmes que ceux dont usent les bénévoles pleinement investis dans cette forme d'action collective :

*« J'ai adhéré pendant trois ans à l'association des anciens élèves, je ne sais plus pourquoi j'ai arrêté... il n'y a pas vraiment de raisons... petit à petit... j'ai dû oublier d'envoyer la cotisation et je n'ai plus rien reçu. J'avais adhéré parce qu'en quittant l'École, c'était un moyen de revoir les anciens copains lors des réunions d'anciens, mais aussi un moyen de revoir ceux et celles que je ne revoyais justement pas en dehors.... En plus, il y avait l'annuaire, je gardais un lien, je voyais ce que devenaient les uns et les autres. [...] Et puis après, étant moi-même dans l'annuaire, il m'est arrivé de recevoir des CV, et quand je pouvais prendre un stagiaire, j'en prenais un, quand je ne pouvais pas, j'essayais de l'orienter ailleurs. Quand arrivait la candidature d'un élève ingénieur de l'École que j'ai moi-même faite, évidemment, à compétences égales, je prenais ce stagiaire, mais il n'y a pas de traitement de faveur, ce n'est qu'en cas d'ex æquo que le critère de l'École intervient... je ne prenais pas un moins bon sous prétexte qu'il venait de mon École, il y a des associations qui sont presque des “mafias”, où l'on ne s'embarrasse pas, à mon avis, on ne prend pas le meilleur mais l'ancien. Je sais que moi, mon seul but, c'était de garder contact avec d'anciens camarades. Mais en 1995, j'ai contacté quelques anciens quand même, je cherchais du boulot, j'ai été à deux dîners-débats. [...] Une association d'anciens, ça permet d'échanger nos expériences, c'est intéressant parce que nous démarrons tous.... Et puis au fil du temps, l'annuaire, c'est un moyen, si l'on est en difficulté, d'avoir des contacts qui peuvent déboucher sur une issue positive, on peut retrouver du travail par ce biais, c'est une réalité. » (Damien Louger, 34 ans, ingénieur diplômé, permanent du SECIF-CFDT)*

*« Je suis membre de l'association des anciens de mon École, j'allais aux Assemblées Générales, au début, quand j'habitais Bordeaux, c'était plus simple. Mais je reçois toujours l'annuaire et le courrier des anciens, je*

*cotise. Le but, c'est de mutualiser des efforts et de constituer un réseau d'amis et de collègues... on se tient informés, on reçoit des enquêtes salaires... le fait de se réunir entre anciens élèves ne me paraît pas incompatible avec l'engagement à la CFDT... même si "les anciens de telle École", ça peut paraître un peu fermé, ça ne me pose pas de problèmes... ce qui m'en pose, ce sont certaines positions de la CGT, comme sur la réforme des retraites ou le référendum sur l'Europe ! » (Brice Murat, 34 ans, ingénieur diplômé, section syndicale CFDT Saint-Gobain Recherche)*

Pour un militant syndical, l'adhésion au groupement des anciens élèves de l'école peut être un moyen d'affirmer son identité militante au sein du « cercle » des diplômés. L'association des anciens élèves apparaît aussi comme un espace dans lequel l'action syndicale peut se prolonger. Mais l'adhésion du militant syndical au groupement des anciens est, plus manifestement encore, écot à l'efficacité de l'action associative. La mutualisation des expériences professionnelles vécues par les diplômés d'une même école autorise les « camarades » à se « jauger » (Sylvain Portal, A2IST), à apprécier le champ des carrières envisageables à partir de la détention du diplôme<sup>1</sup>. La carrière syndicale figure parmi ces possibles :

*« Ce qui est marrant, c'est que, pas plus tard que dimanche dernier, j'ai envoyé un mail à l'association d'anciens pour ré-adhérer. Je l'ai fait parce que j'aimerais voir la CFDT figurer dans l'annuaire, au titre de mon activité professionnelle, montrer que parmi les débouchés possibles, il y a le syndicalisme. Et j'aimerais aussi pouvoir intervenir dans mon école pour parler syndicalisme, relations sociales dans l'entreprise, faire un peu d'instruction civique aux élèves ingénieurs. Je crois sincèrement que c'est essentiel. Si l'on veut développer la syndicalisation, il faut sensibiliser en amont dans les écoles : c'est rare que l'on y parle syndicalisme et ça, c'est un vrai problème ! » (Damien Louger, SECIF-CFDT)*

*« Quand j'étais étudiant à Centrale Lille, j'étais Trésorier du Bureau des Étudiants. Je m'étais rendu compte que les anciens nous aidaient et quand j'ai été diplômé, j'ai adhéré, pendant une dizaine d'années. Alors moi, je suis à la RATP, je n'avais pas besoin de réseau externe : j'avais la perspective d'y travailler toute ma vie, et puis j'étais déjà impliqué dans les structures de démocratie participative de l'Église catholique. Mais le fait de verser une cotisation, c'est pour les autres, je n'en ai pas besoin, mais ça n'empêche pas d'être solidaire, ce n'est pas du corporatisme, c'est du lien social. [...] J'ai à nouveau adhéré cette année, parce que je me suis rendu compte qu'il fallait que les étudiants voient la carrière syndicale comme quelque chose de possible. Et puis, au conseil d'administration de mon école, il y a un représentant du monde syndical, qui vient de Force Ouvrière, et même si l'association a*

---

<sup>1</sup> Voir *supra* Chapitre IV – 2.3.

*une influence très faible sur l'école, si l'on veut avoir une petite influence et garder un œil sur la formation, c'est important d'y être. »* (Luc Mirard, 46 ans, ingénieur diplômé, Secrétaire National de la CFDT-cadres issu de la RATP)

S'il est plus exceptionnel de trouver des cadres militants syndicaux également membres actifs d'une organisation professionnelle, cette configuration n'est pas moins plausible. Claudine Tivrel, documentaliste aux Assurances Générales de France (AGF), permanente de la section syndicale CFDT du siège de son entreprise, s'affirme plutôt *« active dans l'association des documentalistes »*. Gérard Cotu, dont les parents étaient engagés à la CFDT durant toute leur carrière, est, comme Claudine, un cadre du secteur des assurances syndiqué à la CFDT, qui est en fait la seule organisation syndicale présente sur son lieu de travail. Il n'est pas membre d'une quelconque association en rapport avec l'emploi qu'il occupe (juriste), mais le conçoit très bien. Simplement, au moment de l'entretien (le 14 juin 2005), l'opportunité ne s'était pas encore présentée. Enfin, Julien Maison fut un temps Secrétaire de Comité d'Entreprise (sans étiquette syndicale), avant de devenir un bénévole de l'AFDCC. Un syndicat CGC l'a aussi mandaté pour représenter les cadres au Conseil d'Administration de l'entreprise dans laquelle il fit dix ans de sa carrière. S'il devint en réalité le représentant CGC au Conseil d'Administration de son entreprise à la demande de sa direction, cet enquêté tient, encore aujourd'hui, ce mandat pour *« expérience enrichissante »*, mais aussi (et surtout) pour vecteur d'une utile diversification de son réseau relationnel :

*« J'étais au Conseil d'Administration parce que le Président choisissait ceux qu'il voulait faire monter, et l'on m'avait dit qu'il fallait que je sois à la CGC. Ils ont même payé mon adhésion ! Ils m'ont dit "vous serez le représentant des cadres au Conseil d'Administration", il fallait une étiquette pour être sûr de passer parce qu'il y avait quand même la CGT, la CFDT etc. On m'a dit "vous serez CGC et vous représenterez les cadres"... c'était aussi pour moi une bonne expérience, je sais ce que c'est que les syndicats, maintenant, on discutait sur différents sujets, les augmentations, il fallait que je sois le "temporisateur". J'avais été placé là par l'entreprise, mais je ne me suis jamais moqué des mandats que l'on m'avait donnés. Le "plus", c'était de participer à des négociations, faire avancer les sujets, si ça servait les salariés, tant mieux. Même si j'étais nommé à ce poste par la Direction, elle ne me donnait aucune instruction. Je n'étais pas un pantin, un pion, non plus ! Mais ils préféraient nommer un cadre qu'ils connaissaient et en qui ils avaient confiance... cette expérience syndicale m'a apporté sur tout ce qui est l'aspect négociation... tout ça m'a servi pour les échanges, la prise de parole en public, manager des opérations, tout ce qui touche au droit du*

*travail, les Ressources Humaines. Ça m'apportait aussi en termes de relationnel... j'ai discuté avec des gens qui n'avaient pas du tout la même approche... et j'ai réussi à sympathiser avec des syndicalistes, certains étaient vraiment très bien, et eux aussi ont étoffé mon réseau ! Là aussi, il fallait faire avancer les sujets en regroupant tout le monde et j'avais un rôle de modérateur, il fallait arriver au meilleur accord possible. Ç'a été une expérience enrichissante, même si je n'ai pas continué quand j'ai quitté cette entreprise. » (Julien Maison, 51 ans, cadre, promotion interne, Président d'Honneur de l'AFDCC)*

*« Je considère que j'apporte mon expertise au syndicat et que j'apprends en militant, pour moi, c'est une expérience qualifiante... j'ai aussi des amis de fac qui ont monté une association, un réseau de juristes, ça pourrait m'intéresser, même si je n'ai pas de contacts pour le moment, parce qu'elle n'est pas à Paris. Si j'ai la possibilité d'intégrer un réseau de juristes, je le ferai parce que c'est toujours enrichissant, ça permet d'échanger des pratiques, de progresser, d'apprendre des expériences des autres. » (Gérald Cotu, 27 ans, cadre diplômé, Syndicat des Assurances CFDT Transrégional et Île-de-France – ACTIF)*

*« Je fais partie de l'association des documentalistes, il y a des choses auxquelles il me paraît normal d'adhérer... pas dans un parti politique, mais un syndicat ou une association professionnelle, oui. Ce n'est pas pareil. En tant que syndicaliste, je me vois comme une salariée dans l'entreprise, et il faut que nous, salariés, nous nous défendions nous-mêmes et que nous soyons assez nombreux pour faire contre-pouvoir à la Direction... je me plais bien dans ce rôle de contre-pouvoir ! [...] Je suis moins active dans l'association des documentalistes mais là, c'est en marge du travail, je participe à des débats par-ci par-là, je paie la cotisation. Professionnellement, c'est toujours intéressant d'être en contact avec des confrères. » (Claudine Tivrel, 50 ans, cadre diplômée, responsable de la section syndicale CFDT du siège des AGF)*

### *1.2) L'association comme ressource syndicale, l'action syndicale supplétive aux limites de l'action associative*

Les opportunités d'entretien s'étant avérées réduites, aucun tri n'a été effectué *a priori* parmi celles-ci : chacune a été saisie, sans toutefois toujours se révéler pertinente *a posteriori*<sup>1</sup>. Le caractère aléatoire des propriétés sociales des enquêtés, en dehors de celle qui avait justifié qu'ils le devinssent (membre d'une organisation syndicale, d'anciens élèves ou professionnelle), donne une idée du caractère naturel de l'adhésion à l'association des anciens élèves, pour ceux qui

---

<sup>1</sup> Voir *supra* le parcours d'enquête.



sont diplômés d'une école. Cinq des treize enquêtés diplômés du supérieur et ayant effectué leurs études dans une école plutôt qu'à l'université furent choisis au titre de leur adhésion à ce type de groupement<sup>1</sup>. Aucun d'entre eux n'était membre d'une organisation syndicale ou professionnelle. Mais, parmi les huit enquêtés restants, membres d'un groupement professionnel ou syndical et diplômés d'École de Commerce ou d'Ingénieurs, la part de ceux qui, au moment de l'enquête, étaient (ou avaient été) membres d'une association d'anciens élèves, révélée au cours des entretiens, est très élevée : deux seulement ne l'étaient pas, ni ne l'avait jamais été : Samuel Gibert (SECIF-CFDT) et Paul Aquet, permanent de la Fédération CFDT Chimie-Énergie (FCE-CFDT). Pour ce dernier cependant, la question ne fut pas posée lors de l'entretien.

Quant aux enquêtés diplômés d'université et membres d'une association professionnelle (Hélène Olivier, David Blot, Sébastien Gard) ou d'un groupement syndical (Aurélia Adilmar, Florent Hérouet, Gérald Cotu), aucun n'était membre de l'association des anciens de leur cursus, quand celle-ci existait. Seul David Blot, interrogé en raison de sa qualité de membre de l'Association Nationale du *Marketing* (ADETEM), avait été un adhérent très éphémère de l'association des diplômés de son troisième cycle universitaire. Il l'était resté quelques mois, après obtention de son diplôme et sans avoir eu à verser le moindre centime.

Samuel Gibert, âgé de vingt-sept ans, est né à Lille de parents cadres (autodidactes) du secteur sans but lucratif. Ceux-ci furent longtemps engagés dans l'action sociale confessionnelle, aux Jeunesses Étudiantes Chrétiennes (JEC). Ses deux parents furent aussi de furtifs adhérents de la CFDT. Son père fut encore maire (socialiste) d'une petite commune du Nord, et reste aujourd'hui conseiller général du département.

Samuel est ingénieur Arts et Métiers et salarié du Groupe Électricité de France (EDF). Marginal au sein de l'école (« *je n'étais pas intégré du tout !* »), il affiche une certaine distance à l'égard de « *l'esprit gadzarts* ». Il n'est d'ailleurs pas membre de l'association des anciens élèves. S'il n'a pas été rencontré à ce

---

<sup>1</sup> Thomas Mottet (38 ans, Secrétaire de l'AI ENSEA), Simon Richet (46 ans, Président de l'AI ENSEA), Sylvain Portal, (25 ans, administrateur et membre du Bureau de l'A2IST), François Cosquet (45 ans, Président de l'A2IST) et Chantal Cervat (44 ans, adhérente de l'association des anciens de HEC).

titre, mais en raison de sa qualité de Président d'Ingénieurs Sans Frontières (ISF)<sup>1</sup>, Samuel est aussi adhérent du SECIF-CFDT. ISF, créé en 1982 par deux étudiants de l'École des Ponts et Chaussées<sup>2</sup>, est une association à vocation humanitaire et écologiste, qui promeut la subordination du progrès technique au progrès social<sup>3</sup>. L'implication y est « *éthique* », l'action y est œuvre en faveur du « *bien commun* » (Samuel Gibert). Tous les ingénieurs sont théoriquement admis à y cotiser, mais cette association, « *exclusivement implantée dans les écoles* » (Samuel Gibert), regroupe *de facto* les seuls élèves ingénieurs et ingénieurs diplômés :

*« Il y avait une équipe d'ISF dans l'école, indépendante du BDE. Je connaissais un peu, par réputation, et avec une amie, on s'est dit que ce serait intéressant d'aller voir.... C'était une association indépendante du BDE. [...] ISF, c'est une fédération de trente-huit groupes locaux exclusivement implantés dans les écoles (à peu près quatre-vingts écoles), c'est en grande majorité des étudiants. On devrait s'appeler Etudiants ISF. On a aussi quelques permanents qui sont des professionnels des questions de solidarité internationale et puis des militants, comme moi. Je me définis comme ingénieur militant ISF. L'objectif, c'est dire "mobilisons-nous comme ingénieurs, considérons la technique comme un outil au service de la société, comprenons quelles sont nos responsabilités" [...]... notre but n'est pas défendre la profession d'ingénieur : c'est le rapport de la profession à la société qui nous intéresse, il y a un mythe techniciste par rapport à l'ingénieur, à l'encontre duquel on va. »* (Samuel Gibert, 27 ans, ingénieur Arts et Métiers, Président d'Ingénieurs Sans Frontières et adhérent de la CFDT)

De même qu'un autre enquêté (Adrien Bouin, Cf. *infra*), Samuel fit partie du groupe de travail « *Jeunes cadres CFDT* », mis en place par la CFDT-cadres en 2003. Les témoignages de ces jeunes adhérents furent l'objet d'une étude, publiée dans le numéro de la Revue *Cadres CFDT* d'avril 2004. Guy Groux, qui figurait parmi les chercheurs sollicités pour l'étude en question, y pointa la spécificité de ces « *nouveaux visages de l'engagement* » : « questionnement moral » apolitique ; intérêt pour les enjeux « locaux » ; « attitude réaliste » à l'égard de l'entreprise<sup>4</sup>. Samuel Gibert et Adrien Bouin satisfont cette description, même si le premier

---

<sup>1</sup> Samuel avait été rencontré le 2 mars 2005 par l'intermédiaire de Corinne Dial (CEFI-CNISF).

<sup>2</sup> Source : *Historique*. Document accessible sur le site Internet de l'association.

<sup>3</sup> « *ISF se veut un mouvement social d'ingénieurs et de citoyens participant à la construction du développement durable de la planète* » (Source : *La Charte Ingénieurs Sans Frontières*, document obtenu auprès de Samuel Gibert).

<sup>4</sup> « Les nouveaux visages de l'engagement », *Revue Cadres* n°409, avril 2004. Entretien avec Guy Groux.

récuse, apparemment, l'implication au plan de son entreprise. Car c'est d'abord en tant qu'ingénieur, au nom d'une certaine idée de l'éthique professionnelle des ingénieurs, que Samuel s'implique, et c'était au titre de son mandat de Président d'ISF qu'il fut conduit à côtoyer les responsables de la CFDT, et plus précisément la Secrétaire Générale adjointe de la CFDT-cadres, Akhram Kata. Samuel Gibert n'a pas adhéré à la CFDT du secteur Énergie-Chimie mais à la CFDT, par acquit de conscience et après avoir « bossé » avec Akhram Kata, à l'occasion de la rédaction du *Manifeste pour la responsabilité sociale des cadres* que celle-ci avait initiée. *Manifeste* dont ISF, l'UGICT-CGT, l'École de Paris du *Management* (EPM) ou encore le Centre des Jeunes Dirigeants (CJD) sont co-signataires :

*« Je suis syndiqué à la CFDT, mais c'est par principe, j'avais envie de renforcer cet instrument de régulation. Mais je ne m'implique pas au niveau local, je ne trouve pas d'intérêt aux mobilisations faites localement... je cotise, c'est tout. Je ne me retrouve pas vraiment dans le syndicalisme actuel, je trouve que c'est trop "défendez-vous, point barre". Bien sûr qu'il faut défendre les droits des salariés, mais pour quoi faire ? Je n'aime pas la CGT qui défend le nucléaire sous prétexte que c'est de l'emploi par exemple... la CFDT, mes parents y étaient et puis j'avais une approche caricaturale : FO, ça gueule, la CGT, ça fait grève et la CFDT, ça négocie. Et puis, il y a eu le Manifeste, la CFDT, Akhram Kata en était à l'origine, c'est elle qui a su convaincre tout le monde et notamment la CGT cadres, ce n'était pas évident. Je l'avais rencontrée à ce moment-là, on a participé aux travaux... et je bosse encore avec elle, c'était une question sur laquelle on est très impliqué à ISF et on se retrouve sur les questions d'éthique. » (Samuel Gibert)*

Président d'ISF depuis 2002, et anciennement Vice-président, Samuel, sans être « un anti-nucléaire forcené », reste hostile à ce type d'énergie. Or, son travail contribue à la construction de centrales nucléaires. L'implication bénévole à ISF lui permet de dépasser, de « compenser » ses propres « contradictions ». Mais, si l'association est le refuge idoine, la forme syndicale locale d'action collective n'est pas moins absente des projets « citoyens » de Samuel. C'est seulement en raison d'un jugement critique porté sur les formes classiques d'action syndicale qu'il reste simple cotisant de la CFDT. Aussi, Samuel réfléchit à la constitution d'un « syndicat » qui permettrait de diffuser les valeurs d'ISF auprès des salariés d'EDF, mais surtout d'agir au plus près de la production. Quitter l'entreprise reviendrait en effet à fuir ses responsabilités :

*« Depuis trois ans, je suis chargé du développement de logiciels de conception assistée par ordinateur pour la construction de centrales*

*nucléaires. J'avais vu passer une note d'EDF et je me disais " EDF, la boîte du développement durable, le service public", et le poste me parlait bien en termes de boulot. Là, ils me proposent le truc dans le nucléaire ! Au départ, je ne suis pas un anti-nucléaire forcené, j'ai vu peu à peu que ça ne m'allait pas. C'est un peu schizophrène, je vis avec ces contradictions. [...] Aller travailler ailleurs, c'est déplacer le problème : je pars, mais EDF continue le nucléaire, donc j'en viens à me demander quel autre engagement... ISF, c'est plus axé solidarité internationale, ça ne permet pas de peser sur les décisions de mon entreprise. Bon, j'ai obtenu qu'on ait du café équitable dans les machines, mais c'est à la marge ! [...] Je réfléchis à un projet de syndicat, dans l'entreprise, pour justement associer les salariés à un projet citoyen à partir de notre position d'acteurs de l'énergie. L'objectif serait moins de défendre des droits (comme un syndicat traditionnel) que de mobiliser les salariés d'EDF sur la question énergétique, les agents, les ingénieurs on doit participer aux normes, aux décisions en matière de politiques publiques et de l'entreprise. » (Samuel Gibert)*

L'intérêt que la trajectoire de Samuel Gibert présente, tient au fait que cet enquêté est adhérent de la CFDT, mais n'est pas membre de l'association d'anciens élèves la plus puissante du territoire<sup>1</sup>. *A priori*, ces deux caractéristiques paraissent congruentes : la CFDT fait le pari, difficile<sup>2</sup>, de grouper les salariés « de toutes conditions »<sup>3</sup>, n'envisage aucune partition statutaire entre les professions et les catégories. Cependant, s'il adhère à la CFDT, Samuel se « reconnaît » davantage dans l'appellation « *mouvement social d'ingénieurs* » et se décrit comme un « *ingénieur militant d'ISF* », association à vocation « *sociétale* » intéressant nonobstant les seuls étudiants et diplômés. Surtout, au-delà de la nature du problème à régler par l'action collective, le « *projet syndical* » de Samuel, si « *récent* » et « *vague* » soit-il, indique que les formes associatives et syndicales d'implication peuvent se concevoir comme deux solutions possibles, certes différentes, mais non moins complémentaires : la seconde est propre à pallier les insuffisances de la première et inversement.

Parmi les six enquêtés diplômés d'une école, qui adhèrent ou ont adhéré à leur association d'anciens et qui deviennent par la suite membres d'un autre type

---

<sup>1</sup> Voir *supra* Chapitre II – 2.1.

<sup>2</sup> Voir *infra* Chapitre VI – 2.1.

<sup>3</sup> Selon le vocable des années 1920. Voir M. Descostes et J. L. Robert, « 1914 – 1935 : l'organisation », M. Descostes et J. L. Robert (dir.), *Clefs pour une histoire du syndicalisme-cadres*, Paris, Les Éditions ouvrières, 1984.

groupement, deux le sont d'une association professionnelle (Arnaud Lefrot et Muriel Manset, ANDCP). Quatre le sont d'une organisation syndicale, en l'occurrence la CFDT : outre Damien Louger, Brice Murat et Luc Mirard, dont on a vu *supra* l'importance qu'ils accordaient à la taille du portefeuille de relations, c'est aussi le cas d'Adrien Bouin. La trajectoire de ce dernier est significative d'une adhésion associative devenue ressource opératoire pour l'implication syndicale dans l'entreprise.

Au moment de l'entretien (le 9 août 2005), Adrien, trente-deux ans, est directeur de publicité de la revue du syndicat professionnel des diffuseurs de presse. Né à Paris d'une mère salariée d'EDF et d'un père devenu, en fin de carrière, Directeur commercial, Adrien est diplômé de l'École Supérieure de Commerce (Sup. de Co) de Bordeaux. Au cours de ses études supérieures, il avait été le Président d'une association étudiante. Diplômé, revenu du service militaire et en quête d'un premier emploi, Adrien Bouin se tourne « *spontanément* » vers l'association des anciens élèves de son école, dont il est alors un membre à jour de cotisation. Il participe à diverses manifestations et réunions, toutes en rapport avec l'activité associative de placement des diplômés<sup>1</sup> :

*« À Paris, il y avait une antenne et je me suis spontanément tourné vers eux pour qu'ils m'aident à trouver du boulot. Ils m'envoyaient des mails pour dire "on existe, venez à telle réunion, on organise une réunion pour les jeunes diplômés". [...] L'association des anciens, j'y ai cotisé la première année, j'ai participé à des réunions, des réunions organisées par secteur d'activité, avec des intervenants extérieurs, des jeunes diplômés qui avaient un boulot par secteur d'activité. Il y avait les gens de Sup. de Co Bordeaux qui venaient rencontrer des jeunes diplômés et faire des présentations, un jour, c'était sur l'agroalimentaire, un autre sur l'informatique. C'étaient des cadres d'entreprise, qui sont susceptibles d'avoir besoin de recruter, ou c'était des jeunes diplômés installés dans le monde du travail et qui venaient partager leur expérience. J'ai adhéré parce que c'était important pour trouver du travail, je me disais qu'il fallait que je profite de conseils, de mes réseaux... j'ai fait la démarche d'aller vers l'association. Ça m'a aidé, on s'y retrouve avec des gens qui sont dans la même galère, on se motive, on se donne des conseils, ça donnait un regard autre que le sien... ça m'a aidé à structurer mon CV, mes lettres de motivation, mon projet professionnel, qui était d'être chef de pub, un métier que j'avais expérimenté lors de mon stage de fin d'études. Mais ça ne m'a pas permis de trouver directement du travail, mon premier job, c'était une candidature spontanée ! Par contre, si j'ai été pris, c'est peut-être parce*

---

<sup>1</sup> Voir *supra* Chapitre II – 2.2.

*que j'étais dans une vraie dynamique de recherche d'emploi, avec des lettres de motivation bien ciblées etc. Et puis je m'étais inscrit à des ateliers de l'APEC, il y avait également une association de cadres au chômage dans ma commune, j'y suis allé. » (Adrien Bouin, 32 ans, cadre, ancien de Sup. de Co Bordeaux, militant CFDT)*

Le premier emploi d'Adrien a bien été un emploi de chef de publicité, occupé au sein d'une régie publicitaire de presse quotidienne régionale. Mais, s'il obtient un poste qui correspond parfaitement à son « *projet professionnel* », Adrien souffre d'une situation « *précaire* », ainsi que d'une faible reconnaissance professionnelle. Il côtoie les quelques syndicalistes et / ou élus du personnel de son entreprise, auxquels il donne parfois des « *coups de mains* », visiblement sans considération pour leur étiquette. À cette époque, l'action syndicale lui sembla constituer un espace dans lequel il pourrait se réaliser au travail, ce qu'il n'eut cependant pas le temps d'éprouver au sein de sa première entreprise, Adrien n'ayant pas été reconduit après le dernier renouvellement de son Contrat à Durée Déterminée (CDD) :

*« Je ne me suis jamais investi dans l'association des anciens, parce que ça coûtait trop cher...et puis, quand j'ai commencé à travailler, j'ai vite pris conscience des inégalités dans le monde du travail, parce que j'étais cadre mais en CDD, dans une boîte où ça ne se passait pas bien : je bossais énormément, mais on me faisait comprendre que je n'étais qu'en CDD. J'ai d'ailleurs fait trois CDD... un de six mois, renouvelé, au terme de ce contrat renouvelé, ils m'ont dit que finalement ça n'allait pas et ils m'ont envoyé dans une autre filiale, pour un CDD au bout duquel ils m'ont dit que ça n'allait pas non plus. J'ai bossé comme un dingue et au bout de deux ans, ils n'avaient plus besoin de moi ! J'avais aussi rencontré des gens du CE, j'avais aidé pour les élections du personnel. J'étais en CDD, mais je donnais des coups de mains aux syndicats qui organisaient les élections... je trouvais ça intéressant, et je me suis aussi rendu compte qu'il me fallait un truc pour équilibrer mon activité professionnelle... un peu comme à Sup. de Co où à côté des cours, j'avais l'association étudiante... là, c'était pareil, je me rendais compte que dans l'entreprise, il y avait autre chose qu'une organisation vouée à engendrer du profit. » (Adrien Bouin)*

Après une période de chômage de quatre mois, Adrien est recruté en 1997 comme chef de publicité dans un groupe de presse informatique, cette fois en Contrat à Durée Indéterminée (CDI). Sa supérieure hiérarchique est alors la Trésorière (sans étiquette) du Comité d'Entreprise (CE). Adrien lui succède à ce poste deux ans après son arrivée, en 1999. À cette date, il participe aussi très activement à la mise en place de la loi sur la Réduction du Temps de Travail (RTT) dans son entreprise.

Il n'est alors pas syndiqué mais, en dehors de quelques journalistes, aucun salarié de l'entreprise ne l'est. Bien que le Secrétaire du CE le lui eût demandé, Adrien, ayant craint quelque répercussion préjudiciable à sa carrière, avait renâclé à briguer auprès d'une organisation syndicale le mandat qui permettait la conclusion d'un accord. Ayant affirmé son refus d'apposer sa signature à l'accord éventuel, il prit néanmoins son « *bâton de pèlerin* » et s'adressa à la CFDT, sans pourtant connaître les structures fédérales dont relevait son entreprise :

*« On ne voulait pas de syndicats, même les journalistes syndiqués ne mettaient pas en avant leur appartenance à un syndicat... et parmi les cadres administratifs et commerciaux, personne n'était syndiqué. Le Secrétaire du CE voulait que ce soit moi qui aie le mandat pour signer l'accord. Mais moi, j'étais commercial et je ne voulais pas m'engager à ce point. Parce que mon Directeur Général l'aurait mal vu, déjà, le fait d'être élu CE, même sans étiquette, ce n'était pas terrible, alors être celui qui signe l'accord.... [...] On a demandé à ceux qui étaient déjà syndiqués, mais personne n'était motivé. Donc, je suis allé voir la CFDT avec mon bâton de pèlerin. [...] Je ne sais pas pourquoi j'ai été vers la CFDT, c'était le syndicat qui me paraissait le plus proche des réalités, le plus pragmatique.... Mais il n'était pas encore question de me syndiquer, il fallait seulement un mandat syndical pour signer l'accord... je suis allé le chercher, mais avant de trouver à qui m'adresser, c'était long... j'avais appelé le siège, mais je ne savais pas de quoi on dépendait ! J'ai fini par aller voir le mec du syndicat de l'écrit, qui est venu avec ses bulletins d'adhésion, il a fait adhérer cinq ou six personnes dans la foulée, dont la future Secrétaire du CE et signataire de l'accord. Moi, j'ai refusé, je trouvais ça déplacé, trop commercial... et puis, l'accord qu'on allait signer ne l'intéressait pas, lui devait ramener des accords signés, pour dire "les 35 heures, ça marche". » (Adrien Bouin)*

S'il se refusait à être « *celui qui signe l'accord* », Adrien s'est investi dans la négociation d'entreprise. À l'en croire, maints éléments de l'accord, qu'il présente comme « *très avantageux* », portent sa trace, comme la mise en place d'une « *pointeuse* » concernant indistinctement les cadres et les non-cadres. Or, contrairement à une Direction qui « *maîtrisait très mal le sujet* », Adrien, par sa qualité d'ancien élève de Sup. de Co, avait pu bénéficier de l'expertise en la matière de l'un des professeurs de son école :

*« L'association des anciens, un jour, m'a communiqué toute une documentation, très fouillée, d'un des profs de Sup. de Co qui analysait très bien la loi Aubry, sous un angle juridique, économique, social... je l'ai diffusée à tous les membres du CE, parce que ça expliquait vraiment très, très bien la loi... à partir de cette doc., on a organisé des réunions dans différents services... ensuite, on a voulu expliquer au patron que le*

*but était de partager le travail et de créer des emplois : lui disait “on va créer des postes, mais dans une nouvelle structure”, et nous disions “non, les structures, c’est autre chose, ce qu’il faut c’est plus d’emplois à structure donnée, pour intégrer les questions de charge de travail”... c’était cette idée de créer des emplois qui nous intéressait. Comme, en plus, on maîtrisait bien les calculs des embauches et du nombre d’heures et que le patron maîtrisait très mal le sujet, on a eu quinze jours de RTT, une pointeuse pour tout le monde... mais avec la crise Internet, le Chiffre d’Affaires a chuté et nous avons eu des plans sociaux ! » (Adrien Bouin)*

Adrien n’a pas adhéré à la CFDT pendant cet épisode, ni une fois l’accord signé, mais après le 21 avril 2002<sup>1</sup>. Politique, son implication n’a cependant guère de sens hors de l’entreprise et des enjeux concrets du travail (« *Je m’investissais dans mon entreprise, c’est là qu’était le combat pour moi et c’était ce que je savais faire* »). Sa trajectoire montre que l’insertion dans divers réseaux relationnels peut optimiser les chances d’une issue favorable au « *combat* ».

### *1.3) Le cas significatif du parcours d’un permanent : Denis Cassin, du syndicalisme à l’action professionnelle*

Denis Cassin, rencontré au titre de sa qualité de Délégué Général de l’Association Nationale des Directeurs et Chefs du Personnel (ANDCP) en juillet 2005 – moins d’un an avant qu’il ne prenne sa retraite, en juin 2006 –, fut le Secrétaire Général de la CFDT-cadres entre 1984 et 1991<sup>2</sup>. Les implications syndicale et associative de cet enquêté sont de nature politique et institutionnelle. Institutionnelle, en ce sens qu’il fut, à la fin des années 1970, « *coopté* » comme permanent fédéral, rétribué par la Fédération CFDT de la Chimie<sup>3</sup>. Institutionnelle

---

<sup>1</sup> Le Président du Front National, Jean-Marie Le Pen, avait accédé au second tour de l’élection présidentielle, évinçant le candidat socialiste, Lionel Jospin.

<sup>2</sup> Qui était alors l’UCC-CFDT, l’appellation ayant changé lors du Congrès d’Amiens (2001).

<sup>3</sup> L’actuelle Fédération Chimie-Énergie (FCE-CFDT) résulte de la fusion entre la Fédération Gaz-Électricité (FGE) et la Fédération Unifiée de la Chimie (FUC). La FUC naît officiellement le 8 avril 1972. Elle est elle-même issue d’une fusion, entre la Fédération des Industries Chimiques CFDT (FIC) et la Fédération FO de la Chimie. Les dirigeants de la Fédération FO s’opposaient à la ligne confédérale, critiquaient la faible implication de la confédération dans les luttes sociales de mai 1968 et affirmaient leur engagement en faveur du socialisme auto-gestionnaire. Ce réquisitoire ayant suscité l’approbation de seulement 4,5 % des militants FO réunis en Congrès (novembre 1971), la Fédération démissionne de FO (Congrès extraordinaire de février 1972) et se rapproche de la FIC-CFDT. La FUC tient son premier Congrès à Nemours en novembre 1972. Voir : G. Brucy, *Histoire de la Fédération de la Chimie CFDT, de 1938 à nos jours*, Paris, La Découverte et Syros, 1997.



encore, parce que Denis devint ensuite Délégué Général (salarié) de l'ANDCP, poste qui n'est pas soumis à élection<sup>1</sup> et pour lequel il fut recruté. Politique, car Denis Cassin débuta sa carrière syndicale comme Délégué du Personnel, au sein du Groupe Total. Les cadres mandatés par leurs organisations régionales et fédérales réunis en Congrès l'élurent aussi Secrétaire Général de la CFDT-cadres, en 1984. Mais, précisément, seul un militant déjà issu de l'appareil syndical peut solliciter ce type de mandat. Denis succéda d'ailleurs à ce poste à Pierre Vanlerenberghe, issu du Secrétariat de cette même Fédération et ancien Président de la JEC.

Denis Cassin est né en 1944. C'est un ingénieur, diplômé de l'Institut Catholique des Arts et Métiers de Lille (ICAM) et de l'École Centrale des Arts et Manufactures de Paris. Il a toujours été membre de l'Association des Centraliens, au sein de laquelle il a même été, un temps, « *actif* » – ce qu'il est à nouveau depuis qu'il a pris sa retraite. Denis Cassin débuta sa carrière professionnelle en 1969, à un poste d'ingénieur d'usine de BSN, dans le secteur du verre plat. C'est cette même année qu'il adhéra à la CFDT et au Parti Socialiste (PS). L'implication politique et syndicale constituait le cheminement « *classique* » de tout militant de la JEC, qu'il était par ailleurs. Anti-communiste, jugeant aussi la foi chrétienne irréductible au syndicalisme (« *la mission du chrétien, c'est dans le monde !* »), le choix de la CFDT s'imposa de lui-même, « *naturellement* » : originaire du Nord de la France et inséré dans les réseaux catholiques, Denis est passé par les canaux traditionnels du recrutement de la CFDT<sup>2</sup>. En outre, la Fédération de la Chimie (FIC-CFDT), dont Edmond Maire<sup>3</sup> fut le Secrétaire Général entre 1964 et 1970, disposait à l'époque, et ce jusqu'en 1972, d'une structure spécifique aux cadres du secteur, héritée de la CFTC : l'Union Nationale des Ingénieurs et Cadres de l'Industrie Chimique (UNICIC), créée en 1963 et dont Jacques Moreau, rédacteur du rapport éponyme (1978) précurseur du « recentrage » sur l'action syndicale, fut le premier Secrétaire Général. Ingénieur, Denis Cassin, alors simple adhérent de la CFDT à BSN, eut à maintes reprises l'occasion de côtoyer quelques membres de

---

<sup>1</sup> Source : Statuts de l'ANDCP.

<sup>2</sup> B. Duriez et F. Sawicki, « Réseaux de sociabilité et adhésion syndicale. Le cas de la CFDT », *Politix* Volume 16 – n°63 / 2003, pp. 17-51.

<sup>3</sup> Edmond Maire fut Secrétaire Général de la CFDT entre 1971 et 1988.

l'UNICIC, dont Jacques Moreau, par l'intermédiaire duquel il put assister au Congrès Confédéral CFDT de 1970 :

*« Je suis allé au Congrès de 1970, qui se passait à Issy-les-Moulineaux, sans mandat, sans rien. Là, je croise Moreau qui me dit “qu'est-ce que tu fais là ?” J'ai répondu que j'étais venu par curiosité et comme il restait une place dans la délégation, il me l'a proposée. C'est de cette manière que je me suis retrouvé à assister à ce Congrès, dont on saura plus tard l'importance ! » (Denis Cassin)*

Entre 1971 et 1975, Denis est ingénieur aux études économiques à la Compagnie Française de Raffinage (CFR) du Groupe Total. Responsable CFDT du CFR, il devient peu après représentant CFDT au Comité Central d'Entreprise (CCE) et propose que des élections du personnel se tiennent sur son lieu de travail, le siège de Total. Sa requête acceptée, Denis est élu Délégué du Personnel (DP). Jacques Moreau, qu'il connaissait donc personnellement, était, à l'époque, le Secrétaire Général de la Fédération de la Chimie, ce qu'il est resté cinq ans (1970-1975). Moreau figurait parmi les dirigeants de la Fédération qui avaient « repéré » l'enquête, après que celui-ci eut pris l'initiative de produire une enquête ayant touché aux conséquences du premier choc pétrolier (1973) sur l'état du marché de l'emploi dans la branche :

*« J'étais persuadé que le choc pétrolier allait avoir des répercussions sur l'emploi dans la branche et je me suis mis en tête de faire une étude sur la question. J'ai été voir la fédération, en disant : “il faut une enquête, je veux bien m'en occuper, donnez-moi des moyens”, ce qu'ils ont fait. À partir de là, ils m'avaient repéré et ensuite, j'ai été coopté à la fédération, comme permanent puis comme secrétaire fédéral. » (Denis Cassin)*

Lorsqu'un poste de permanent fédéral se libère en 1976, Denis figure sur la liste des vingt militants retenus comme occupants potentiels, en dernière position. Mais les dix-huit premiers le refusèrent. Le dix-neuvième l'accepta, avant de se désister. Denis, après avoir réfléchi aux conséquences d'un travail militant à temps plein sur sa vie de famille, mais aussi au fait que le salaire était moindre que celui qu'il percevait dans son entreprise, accepta le poste. Sa femme, militante chrétienne, bientôt maire-adjointe de leur commune, l'y aurait d'ailleurs « poussé » :

*« Le travail à la fédération me paraissait être une expérience très intéressante, même si ça signifiait une diminution de mon salaire. Et c'était un moyen de vivre de mes convictions, ma femme m'y avait aussi pas mal poussé. Quand quelque chose vous intéresse sans que vous ne*

*sachiez toujours où vous allez mettre les pieds, il faut aller voir, apprendre... je me suis lié d'amitié avec Robert Villate, qui était l'un des Secrétaires fédéraux, et j'ai regardé ce qu'il faisait, j'ai beaucoup appris à ses côtés. À partir de là, j'étais dans l'engrenage, même si je n'avais que trente-deux ans. » (Denis Cassin)*

Au sein de la Fédération CFDT de la Chimie, Denis s'occupe successivement du Pétrole, de la Chimie et du Verre, mais toujours des cadres. Après décision du premier Congrès de la FUC (1972), l'UNICIC disparut en 1974, remplacée par l'Union Fédérale des Cadres (UFC). Cette Union, à l'inverse de l'UNICIC, était intégrée à la FUC et assujettie au Bureau fédéral, dont Denis devint membre à l'issue du Congrès de 1978, le restant jusqu'en 1984. Entre 1978 et 1984, Denis fait aussi partie du Secrétariat fédéral, et enfin entre-t-il, également, au Bureau de l'Union Confédérale des Cadres (UCC-CFDT).

Dans les années 1980, et même si l'UNICIC avait laissé place à une entité moins autonome, l'UFC, la Fédération de la Chimie était l'une des rares structures fédérales de la CFDT – avec la Métallurgie et les Services – à s'être dotée d'un groupement propre aux cadres. Pendant seize ans, entre 1975 et 1991, l'UCC était d'ailleurs dirigée par un permanent issu de cette Fédération, Pierre Vanlerenberghe (1975-1984) puis Denis Cassin (1984-1991). La Fédération CFDT de la Chimie se réclamait à l'époque d'un « syndicalisme de proposition », auquel Denis assure être encore particulièrement attaché<sup>1</sup>, et demeurait également à la pointe de la stratégie confédérale de « recentrage » sur l'action syndicale, arrêtée au Congrès Confédéral CFDT de Brest (1979), mais d'abord prônée par l'UCC de Pierre Vanlerenberghe. Cette stratégie du « recentrage » reprenait ainsi, une à une, les recommandations du rapport Moreau : pragmatisme économique et social, décentralisation de l'action syndicale et indépendance du syndicat à l'égard des partis politiques. Quand, en 1984, Denis Cassin, sur la proposition du Bureau sortant<sup>2</sup>, succède à Pierre Vanlerenberghe à la tête de l'UCC-CFDT, sa politique

---

<sup>1</sup> C'est d'ailleurs pour préserver l'orientation d'un « syndicalisme de proposition » qu'il accepte, lors du Congrès fédéral de 1981, d'abandonner le principe d'une sur-cotisation cadre. L'enquête tenait pourtant à cette idée, synonyme de reconnaissance au moins symbolique de la spécificité des cadres et combattue à ce titre par les tenants de « la ligne "salariés tous pareils" » (Denis Cassin).

<sup>2</sup> L'élection du Bureau National de la CFDT-cadres distingue trois collèges. Le 1<sup>er</sup> collège est celui des membres désignés par les fédérations et régions. Le 2<sup>nd</sup> collège est composé des candidats (proposés par les structures fédérales et régionales) élus par les congressistes. Le 3<sup>e</sup> collège constitue le Secrétariat National de la CFDT-cadres. Les candidats au Secrétariat sont proposés par le Bureau sortant et sont élus par les congressistes.

s'inscrit dans la continuité. Il s'agit alors d'orienter la CFDT vers un syndicalisme réformiste, d'arbitrage et de compromis<sup>1</sup>. Denis insiste aussi sur la nécessaire maîtrise des nouvelles technologies, qu'il tient pour remède à la crise économique, et sur la reconnaissance de la légitimité de l'entreprise. Il monte également divers colloques et groupes de réflexion traitant du travail des cadres, certains en partenariat avec le Centre des Jeunes Dirigeants (CJD) et l'ANDCP. Denis jure s'être vite senti « *proche* » de ces deux organisations. L'humanisme chrétien constitue le « principe supérieur commun »<sup>2</sup> qui le relie à l'avant-garde patronale et aux professionnels des Ressources Humaines (RH) groupés à l'ANDCP :

*« J'ai toujours été un fervent supporter des associations professionnelles, notamment du CJD et de l'ANDCP, dont je me sentais proche. Je partageais certaines valeurs avec elles et d'ailleurs, quand je suis devenu Directeur d'établissement du CESI, j'ai aussitôt adhéré à l'ANDCP. »*  
(Denis Cassin)

En 1991, Denis Cassin devient Directeur d'établissement (Gentilly) du CESI<sup>3</sup> et adhérent de l'ANDCP. À cette date, plusieurs propositions lui sont faites, la plupart d'entre elles renvoyant à l'un de ses réseaux relationnels. Le Président de l'ICAM (dont il est diplômé) lui propose de « *piloter* » la création de l'Institut Supérieur de Technologie de Lille<sup>4</sup>. Un poste de Directeur lui est offert à BSN, un poste de responsable formation-emploi lui est proposé à Total. Mais Denis aspirait à devenir expert aux affaires sociales à la Commission Européenne :

*« Je voulais être expert à la commission européenne, mais il fallait alors être en contrat avec un organisme français, que j'ai monté avec le CESI. Le Directeur, que je connaissais, m'avait dit "ça avance ton truc à Bruxelles ?", j'ai dit que non. Du coup, j'ai monté le contrat avec le CESI, je suis devenu directeur d'établissement et en même temps expert à Bruxelles, j'avais la double casquette et j'en ai joué parfois, ça m'a aidé à faire accepter mes méthodes de management, qui tranchaient un peu avec ce que se faisait jusque-là. Par exemple, j'ai commencé par virer*

---

<sup>1</sup> Voir aussi : G. Groux (1986), *op. cit.* Tome 1, *Le temps des compromis*.

<sup>2</sup> L. Boltanski et L. Thévenot, *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard, Coll. « NRF / Essais », 1991.

<sup>3</sup> Le CESI est un organisme paritaire de formation, qui fait partie des dispositifs reconnus et aidés par l'État au titre de la législation sur la formation continue. Francis Faubert, l'actuel Secrétaire Général de la CFDT-cadres, a succédé à un représentant de l'UIMM au poste de Président du Groupe CESI en juin 2006.

<sup>4</sup> Voir *supra* Chapitre II – 1.1.

*deux directeurs de département qui se haïssaient. Je ne savais qui était le fautif au départ, donc j'ai viré les deux ! Un jour, j'ai voulu me rendre à un séminaire auquel je n'étais pas invité. Je ne trouvais pas ça normal, j'étais quand même le Directeur ! Je voulais y aller quand même, puisque j'étais le directeur ça me paraissait normal, mais j'étais arrivé très en retard ce jour-là. Les stagiaires et les formateurs m'avaient attendu, un peu furieux. Mais j'ai proposé à ceux qui parlaient plusieurs langues de m'accompagner pour une formation sur l'Europe, destinées aux syndicalistes, à Bruxelles, et ça, ils ont apprécié ! » (Denis Cassin)*

Denis resta Directeur de l'établissement de Gentilly jusqu'en 1997, date à laquelle il devint Directeur pour la région Île-de-France. Toujours adhérent de l'ANDCP, il entre, cette même année, au comité de rédaction de la revue de l'association, la revue *Personnel*. Entre 1998 et 2002, déjà promu Directeur du développement, Denis devint membre de l'équipe dirigeante du CESI. Mais, alors qu'il n'avait pas envisagé d'en partir, l'ANDCP traversait une période difficile en 2002 : le Délégué Général venait d'être licencié pour, selon Denis, s'être augmenté en des proportions défiant toute morale. Denis connaissait bien le Président de l'ANDCP de l'époque, lequel assumait alors l'intérim au poste de Délégué Général de l'association. Outre son poste au comité de rédaction de la revue *Personnel*, ils avaient monté ensemble un programme de formation au CESI destiné aux DRH.

Logiquement, le Président de l'ANDCP sollicita Denis Cassin pour la succession du Délégué licencié. Le Bureau de l'association accueillit toutefois assez fraîchement la candidature de Denis, proposée par le Président, du fait qu'il était un ancien syndicaliste, mais ne retint pas non plus le seul autre candidat au poste de Délégué Général. Quelques mois plus tard, le mandat du Président arrive à échéance et l'ANDCP n'a plus ni Délégué Général, ni Président. C'est là ce qui précipita la « nomination » de Denis au poste de Délégué :

*« Le Président de l'ANDCP m'avait dit qu'il voulait que je devienne le Délégué de l'ANDCP, mais le Bureau n'était pas très chaud parce que j'étais un ancien syndicaliste, ils voyaient ça d'un mauvais œil. Il faut dire qu'un syndicaliste à l'ANDCP, c'était assez étrange. D'ailleurs, c'est la seule association des RH au monde dans ce cas ! Mais aucun des candidats proposés par le chasseur de tête ne faisait l'affaire et quand le mandat du Président s'est achevé, il m'appelle et me dit "maintenant, tu viens". J'ai donc quitté le CESI et le chasseur de tête avait dit que j'étais le meilleur des candidats, tant est si bien que le Bureau, cette fois, a approuvé ma nomination. » (Denis Cassin)*

Délégué Général de l'ANDCP entre 2002 et 2006, Denis ne voit guère de différences entre cette fonction et celle de Secrétaire de la CFDT-cadres : animation d'une petite équipe de permanents salariés de l'organisation, rédaction et diffusion d'une revue, développement de l'adhésion, lobbying, organisation de réunions, colloques, rencontres... On verra plus loin que cet aspect tient surtout à la place des cadres au sein de la CFDT : la CFDT ne leur reconnaissant de singularité qu'au seul plan confédéral de l'organisation, leur structure propre, la CFDT-cadres, se trouve astreinte à mobiliser un « répertoire d'action »<sup>1</sup> similaire au répertoire associatif.

Secrétaire de l'UCC-CFDT, Denis fut un politique, un « entrepreneur de morale »<sup>2</sup>. Mais, s'il put devenir le Secrétaire de l'UCC, c'était bien parce qu'il était un permanent de la Fédération de la Chimie, un « militant organisationnel »<sup>3</sup>. Parfois soumis aux aléas de l'élection, Denis fut donc surtout un « fonctionnaire de l'organisation »<sup>4</sup>. En dépit de cette spécificité, cet enquêté, centralien, artisan (parmi d'autres) du « recentrage » de la CFDT sur l'action syndicale, par la suite Délégué Général de l'ANDCP, cristallise sur sa seule personne l'enchevêtrement des aires professionnelles et syndicales d'implication individuelle.

## **2) Les différents groupements : pratiques, valeurs et revendications partagées**

Les potentialités d'investissement individuel qui s'offrent aux cadres sont *a priori* d'autant moins exclusives les unes des autres que les associations

---

<sup>1</sup> C. Tilly, *La France conteste de 1600 à nos jours*, Paris, Fayard, 1986.

<sup>2</sup> H. S. Becker (1963), *Outsiders. Études de sociologie de la déviance*, Paris, A. M. Métailié, 1985. Cité par F. Piotet, « Le sens du possible et de l'impossible », *Revue Cadres CFDT* n°404, mai 2003.

<sup>3</sup> M. Correia, « La représentation de la carrière chez les syndicalistes », F. Piotet (dir.) *La révolution des métiers*, Paris, PUF, Coll. « Le lien social », 2002.

<sup>4</sup> M. Bauer et E. Cohen, « Les limites du savoir des cadres : l'organisation savante comme moyen de déqualification », *Sociologie du travail*, Vol. 24, n°4 – 1982, pp. 451-472.

professionnelles se fondent sur le principe de la neutralité « axiologique »<sup>1</sup>. Principe qui est même statutaire à l'Association Nationale des Directeurs et Chefs du Personnel (ANDCP)<sup>2</sup>. Toutes les organisations syndicales affichent aussi une indépendance de principe à l'égard du champ politique : la CFDT, où « *chaque salarié* » demeure, « *sans examen de passage* », un « *adhérent potentiel* »<sup>3</sup>, s'est « recentrée » sur l'action syndicale, et les corrélations de sens commun entre son électorat et celui du Parti Socialiste sont loin d'être évidentes dans les faits<sup>4</sup> ; à la CGT, les situations sont trop contrastées d'une entreprise à l'autre pour satisfaire l'exigence d'un diagnostic uniforme, mais il semble bien que, dans les faits, « l'indépendance [soit] une question pratiquement réglée »<sup>5</sup>, du moins dans les organisations qui sont l'objet de l'enquête citée, parmi lesquelles figurent la section syndicale UGICT-CGT PNC Air France et le syndicat UGICT-CGT BNP Paribas Île-de-France.

### 2.1) *La « valeur ajoutée » de l'adhésion : quintessence associative et syndicalisme d'adhérents*

Nombreux sont les militants syndicaux et bénévoles associatifs enquêtés qui fustigent l'opportunisme supposé des cadres, en particulier des plus jeunes sur le marché du travail, et qui reprennent à leur compte, consciemment ou non, les thèses de Mancur Olson<sup>6</sup>. L'attitude rationnelle décrite par cet auteur, qui fait écho aux acceptions très restrictives de l'intérêt proposées par l'économie

---

<sup>1</sup> M. Weber (1922), *Économie et sociétés*, Paris, Plon, 1995.

<sup>2</sup> « Toutes polémiques politiques, syndicales, confessionnelles sont formellement interdites dans les locaux de l'association ou au cours des réunions qu'elle organise » (Source : Statuts de l'ANDCP, Article 5).

<sup>3</sup> Selon les mots de Nicole Notat, Secrétaire Générale de la CFDT de 1992 à 2002. Source : « Visages et sens de l'engagement syndical », M. Wieworka (dir.), *Raison et conviction : l'engagement*, Paris, Textuel, 1998. Cité par B. Duriez et F. Sawicki (2003), *op. cit.*

<sup>4</sup> A. Bevort et D. Labbé, *La CFDT : organisation et audience depuis 1945*, Paris, La Documentation Française, 1992.

<sup>5</sup> F. Piotet, « Conclusion », F. Piotet (dir.), M. Bensoussan, A. Henni, Y. Siblot, A. C. Wagner, *La CGT : une configuration militante dans sa diversité. L'adhésion syndicale : dynamique de groupe, contrainte et individualisme ?* Laboratoire Georges Friedmann, Rapport de recherche IRES, mai 2007, 606 p.

<sup>6</sup> M. Olson (1965), *La logique de l'action collective*, Paris, PUF, 1978.

marginaliste, consiste à laisser quelques-uns s'investir, de façon à jouir sans effort de leur action en faveur de la collectivité. Pourquoi se syndiquer, si l'adhésion n'est pas déterminante pour l'accès aux prestations sociales ni même pour bénéficier des fruits de la négociation collective entre instances régulatrices des marchés du travail ? Même l'adhésion à une organisation syndicale n'est pas toujours nécessaire pour se présenter sous son étiquette aux élections professionnelles ! Pourquoi faire partie d'un groupement professionnel, si celui-ci n'a pas le pouvoir de réglementer l'accès à la profession et si l'accès aux informations et aux savoirs produits dans le cadre associatif n'est pas subordonné à la qualité d'adhérent ? Pourquoi s'investir à titre individuel pour l'optimisation de la valeur de son diplôme, si d'autres s'en occupent et qu'*in fine*, leur diplôme ne vaut pas plus du simple fait qu'ils auraient personnellement contribué à en améliorer la cotation ?

Par ailleurs, le développement de l'adhésion occupe une part importante de l'activité des groupements de diplômés et syndicaux, pour des raisons qui tiennent, ici, au renouvellement générationnel du contingent militant, là, à la constitution d'un esprit de corps devant permettre de peser efficacement sur la « relation formation-emploi »<sup>1</sup>. De ce fait, leurs dirigeants et permanents sont particulièrement confrontés au problème du gain supplémentaire et privatif à l'adhésion.

Tous les responsables des associations d'anciens élèves enquêtées s'accordent à considérer la nécessité d'associer un gain personnel à l'adhésion individuelle. Laurent Moulin, permanent salarié de l'association des diplômés d'Advancia, est celui qui l'exprime le mieux :

*« Les anciens élèves adhèrent si nous leur offrons des services à valeur ajoutée. On adhère si l'on y trouve quelque chose que l'on n'a pas sans adhérer. [...] J'ai arpenté le terrain, j'ai vu un paquet d'anciens qui disaient qu'ils n'adhérait pas parce que ça n'avait pas d'intérêt. [...] L'idée, c'est de trouver ici des opportunités d'emploi, des possibilités de faire des affaires ou de rencontrer des gens intéressants. Moi, mon but, c'est de rendre l'adhésion attractive et pour ça, il faut du service réservé à l'adhérent. Cotiser, ça permet déjà d'avoir toutes les invitations, c'est la cotisation qui signale que l'on adhère et qu'à ce titre, on a droit à un*

---

<sup>1</sup> L. Tanguy (dir.), *L'introuvable relation formation-emploi, un état des recherches en France*, Paris, La Documentation Française, 1986.



*certain nombre de choses, comme le fait d'être invité à telle ou telle réunion professionnelle où interviennent des anciens illustres ou des figures du monde de l'entreprise. Et il faut encore que ces réunions apportent quelque chose à l'adhérent. [...] Ce qu'il faut, c'est lui donner le sentiment qu'il en a pour son argent, le Return on investment d'une cotisation, le rapport services rendus / cotisation payée, c'est le plus important. » (Laurent Moulin, association des anciens d'Advancia)*

On a traité au Chapitre II les difficultés propres aux associations d'anciens élèves, lesquelles, à la différence des associations professionnelles, ne représentent pas les seuls adhérents effectifs, mais représentent l'ensemble des diplômés. Pour cette raison, le problème de la « valeur ajoutée » de l'adhésion y est des plus épineux. Les deux associations d'anciens élèves ingénieurs étudiées, l'A2IST et l'Association des Ingénieurs de l'École Nationale Supérieure de l'Électronique et de ses Applications (AI ENSEA), ne le résolvent pas seulement en destinant les services de leurs « pôles emplois / carrières » aux seuls adhérents. Fin 2000, le Conseil National des Ingénieurs et Scientifiques de France (CNISF) a en effet souscrit, auprès de la Garantie Mutuelle des Fonctionnaires (GMF), une police d'assurance couvrant les responsabilités civiles et pénales des ingénieurs à jour de cotisation au sein de leur association d'anciens (et sous réserve que celle-ci cotise au CNISF) dans leurs activités professionnelles et associatives :

*« L'association, pour qu'elle soit représentative et forte, il lui faut des adhérents. Alors, qui dit "adhérent" dit "payer une cotisation". Il faut que les gens aient envie de venir, qu'ils y trouvent un intérêt personnel, sans quoi ils ne paieront pas. On essaie de leur vendre l'association comme à des clients, alors que c'est pour eux que nous la faisons vivre ! Donc, il faut du service, une association comme la nôtre ne peut proposer que du service. On a le pôle emploi / carrières, [...] on a aussi une assistance juridique par le biais de notre adhésion au CNISF, c'est très important pour nos ingénieurs. » (Simon Richet, 46 ans, ingénieur ENSEA, Président de l'AI ENSEA)*

L'adhésion de l'association des anciens élèves au Conseil National des Ingénieurs et Scientifiques de France (CNISF) implique le bénéfice, réservé aux cotisants de l'association, d'une protection juridique personnalisée et gratuite : les primes d'assurance sont prises en charge par l'association adhérente du CNISF. Ce contrat d'assurance souscrit par le truchement du CNISF est essentiel pour les ingénieurs membres d'une association aux moyens financiers limités, *a fortiori* depuis que la responsabilité pénale des personnes morales est susceptible d'être engagée :

*« On est de plus en plus exposés, même pénalement, parce qu'on prend des décisions qui peuvent avoir des conséquences dramatiques. Par exemple, vous dites à un ouvrier "tant pis, tu squizz ce switch-là (sic), tu l'utilises sans la sécurité, on n'a pas le temps" et il a un accident. On est responsable au pénal, on a pris la décision. Dans ce cas, l'association vient proposer conseil et protection juridiques, via une assurance. Mais ça, ça a un coût. Une association d'ingénieurs comme la nôtre n'en a pas les moyens, c'est donc le fait d'adhérer au CNISF qui le permet. Le CNISF a la structure, le budget et le nombre de cotisants pour avoir un contrat d'assurances intéressant pour tout le monde. » (Sylvain Portal, A2IST)*

Des trois organisations syndicales investiguées (CGC, CFDT, CGT), la CGC est celle qui pousse le plus loin la logique de la « valeur ajoutée ». Mireille Stein (SNCAPA-CGC) prend acte d'un rapport consumériste au syndicalisme, prêté aux jeunes cadres :

*« Depuis quelques années, on observe un rajeunissement de nos adhérents. Le jeune est un consommateur, il consomme des prestations syndicales s'il en a besoin. Il faut que le syndicat lui apporte un gain individuel pour qu'il adhère, les jeunes disent "qu'est-ce que me rapporte ma cotisation ?" » (Mireille Stein, 55 ans, cadre diplômée, Présidente du SNCAPA-CGC)*

Le Congrès Confédéral CGC d'Issy-les-Moulineaux de novembre 2003 a décidé l'intensification, à tous les échelons de l'organisation, de la politique de développement de la syndicalisation. Cette orientation implique de multiplier le service aux adhérents et de considérer chaque non-syndiqué comme un « *client potentiel* »<sup>1</sup>. Un contrat « *protection juridique – vie professionnelle* » appuyant chaque adhérent de la CGC dans l'exercice professionnel, sur le modèle de celui proposé par le CNISF aux ingénieurs diplômés cotisants de leur association d'anciens, a même été conclu entre la CGC et la Mutuelle d'Assurance des Commerçants et Industriels de France (MACIF). Tous les syndiqués bénéficient aussi d'une assurance syndicale, également souscrite auprès de la MACIF, comprise dans le montant de la cotisation et couvrant les risques encourus par les syndiqués au titre de leurs activités syndicales. Au SNCAPA-CGC, 10 % des dépenses ont été, en 2005, affectées au poste « *protection juridique* »<sup>2</sup>. Notons

---

<sup>1</sup> Source : Jean-Luc Cazettes, Rapport d'Orientation, Congrès Confédéral d'Issy-les-Moulineaux, novembre 2003. Document accessible sur le site Internet de la CGC.

<sup>2</sup> Source : Rapport Financier de l'Assemblée Générale SNCAPA du 16 mars 2006. Document obtenu auprès de la Présidente du syndicat, Mireille Stein.

enfin que, lors du Congrès CFDT-cadres de Nantes des 2, 3 et 4 juin 2005, cette question de la responsabilité civile et pénale du cadre dans l'exercice professionnel fut abordée par la délégation de l'Union Régionale Interprofessionnelle (URI) CFDT des Pays de la Loire. Évoquant l'effondrement, alors tout récent, d'une passerelle d'accès à un navire en construction sur les Chantiers de l'Atlantique, effondrement qui fit quinze morts et une trentaine de blessés, le représentant de la délégation en question, devant « *ce vide juridique* »<sup>1</sup>, réclama en tribune le bénéfice, pour tout cadre auquel la responsabilité d'un accident pouvait être attribuée, d'un appui personnalisé de la CFDT-cadres. Ce débat n'a pas été tranché.

Le problème de la « *valeur ajoutée* » (Laurent Moulin) procurée par le fait de payer une cotisation embrasse la difficile question du syndicalisme de services et, plus largement, du syndicalisme dit « d'adhérents ». Le « syndicalisme d'adhérents » est un syndicalisme dans lequel tout salarié est digne d'adhérer à l'organisation syndicale de son choix, « *sans examen de passage* » et sans qu'il soit exigé de lui qu'il milite, de quelque façon que ce soit. L'orientation de la CFDT, confirmée lors du Congrès Confédéral de Grenoble (2006), est aussi celle d'un syndicalisme dans lequel l'adhérent doit, en toutes circonstances<sup>2</sup>, primer sur le salarié qui n'adhère pas, mais aussi accéder à divers services individualisés dont, là encore, les non-syndiqués ne sauraient théoriquement profiter : à la CFDT, l'adhérent est « *prioritaire* »<sup>3</sup> (Francis Faubert, CFDT-cadres), et les ressources financières du syndicat sont à son service exclusif. Denis Cassin, comme son

---

<sup>1</sup> Discussion du Rapport d'Activité et du projet de Résolution Générale. Extrait de l'intervention de la délégation URI CFDT des Pays de la Loire, Congrès CFDT-cadres de Nantes, le vendredi 3 juin 2005.

<sup>2</sup> Rappelons seulement ici qu'à l'issue du Congrès Confédéral de Grenoble (2006), l'orientation majoritaire affirmait que, « *refuser de privilégier l'adhérent, c'[était] remettre en cause les efforts de syndicalisation effectués ces vingt dernières années* » (J. Bontems, Secrétaire Confédéral). Source : Compte-rendu du Congrès Confédéral de Grenoble, disponible sur le site de la CFDT.

<sup>3</sup> La Charte des Délégués Syndicaux (DS) du syndicat francilien des assurances (ACTIF) est sans équivoque sur ce point. Ainsi, le DS mandaté par l'ACTIF est tenu d'organiser « *une rencontre annuelle de l'ensemble des adhérents de l'entreprise* », « *des tournées régulières dans chaque site, afin de rencontrer les adhérents prioritairement, et les salariés* ». Le Règlement Intérieur du syndicat précise également que l'information syndicale est prioritairement destinée aux adhérents (Sources : Charte des DS et Règlement Intérieur de l'ACTIF, site Internet du syndicat, espace réservé aux adhérents. Mot de passe obtenu auprès de Michèle Soher, Secrétaire Générale du syndicat ACTIF-CFDT).

prédécesseur au Secrétariat de l'UCC-CFDT, Pierre Vanlerenberghe, joua un rôle éminent dans la « réhabilitation de l'individu »<sup>1</sup> au sein du syndicalisme CFDT. Tous deux avaient en effet jugé cette « réhabilitation » indispensable, eu égard à la tendance à la désyndicalisation aperçue dès la fin des années 1970, tendance que Pierre Vanlerenberghe lisait comme l'effet de la « *montée de l'individualisme dans la société française* »<sup>2</sup>. Individualisme par ailleurs légitime, mais qui supposait des pratiques adaptées, parmi lesquelles la contrepartie individuelle à la cotisation syndicale :

*« Un jour, quand j'étais à l'UCC, Edmond Maire débarque dans mon bureau et me dit : "je dois intervenir à Sciences Pô, qu'est-ce que ça apporte d'être cadre CFDT ?" Là, j'improvise les "plus", qui d'ailleurs sont restés dans les communications de la CFDT-cadres, même leur site Internet s'appelle "cadres-plus..." ! Bref, je lui dis "ça apporte un plus personnel, du service individuel, la possibilité d'échanger avec les autres cadres, recevoir des revues spécialisées etc., un plus par rapport à l'entreprise, que l'on connaît mieux en étant syndiqué (accès à l'info...) et à laquelle on apporte aussi, un plus pour la société : on connaît les problèmes, les enjeux et en participant à la réflexion et à l'action, on peut agir. » (Denis Cassin)*

Pour les cadres de la CFDT, deux types de services sont à distinguer : les services proposés par la CFDT, c'est-à-dire ceux auxquels les cadres ont accès sur le lieu de travail au même titre que les adhérents non-cadres, qui se résument à régler les rapports conflictuels du cadre à sa hiérarchie directe<sup>3</sup> et à diffuser l'information sur l'évolution de l'entreprise ; les services offerts par la CFDT-cadres<sup>4</sup>, dont l'accès aux revues spécialisées dans lesquelles la plupart des chercheurs en sciences sociales sollicités produisent des connaissances sinon sociologiques, sociales, « *éclairées* » et directement opératoires pour l'action syndicale<sup>5</sup> :

*« Pour un adhérent cadre, c'est bien d'avoir en tête qu'il y a des services particuliers qui lui sont réservés, notamment le site Internet, assez fourni,*

---

<sup>1</sup> G. Groux (1986), *op. cit.* Tome 1, *Le temps des compromis*.

<sup>2</sup> Pierre Vanlerenberghe, cité par G. Groux (1986), *op. cit.* Tome 1, *Le temps des compromis*.

<sup>3</sup> Voir *supra* Chapitre III – 2.1.

<sup>4</sup> Services accessibles sous réserve que la section, le syndicat et la fédération dont relève le cadre considéré l'aient préalablement déclaré auprès de la CFDT-cadres.

<sup>5</sup> Voir aussi : M. Correia, « Usages syndicaux de la recherche en sciences sociales : une recherche de légitimation », M. Rocca (dir.), *Acteurs syndicaux et sciences sociales du travail. Objet, méthodes et enjeux d'une coopération*, Octares, 2001.

*assez riche... avec un espace adhérent spécifique... c'est aussi recevoir les bulletins de l'Observatoire des Cadres, les revues Cadres et Cadres plus... donc d'avoir un point de vue éclairé sur un certain nombre de problèmes... et également de bénéficier d'un service accueil ici. [...] Le fait d'être adhérent "lambda" à la CFDT, ils vont déjà bénéficier de la caisse nationale d'action syndicale, c'est-à-dire d'une aide juridique, des aides financières dans le cadre d'un certain nombre d'instances judiciaires etc. Mais le "plus" cadre, c'est ça, c'est encore du service individuel supplémentaire. » (Francis Faubert, Secrétaire Général de la CFDT-cadres)*

Pour les enquêtés qui militent sur leur lieu de travail, tenir l'adhérent pour « client » du groupement (Simon Richet, Jean-Luc Cazettes) est loin d'aller de soi et ce, quelle que soit l'organisation syndicale considérée. Le « syndicalisme d'adhérents » et l'un de ses corollaires, le syndicalisme de « services individuels » à l'adhérent (Denis Cassin), heurtent la tradition française du syndicalisme « de militants ». Tradition dont se réclament la grande majorité des militants enquêtés, tout particulièrement ceux qui sont maintenant au crépuscule de leur carrière professionnelle et qui s'étaient syndiqués dans une tout autre conjoncture sociale et politique, une « situation historique » dans laquelle le « rapport de force »<sup>1</sup> n'était pas ce qu'il est aujourd'hui :

*« Nous, on est un petit noyau de militants, on est dans les instances de représentation du personnel et on fait encore notre boulot, donc on n'a pas le temps de nous occuper du développement de la syndicalisation. Et puis, moi, je suis chargée de clientèle, mais ce n'est pas pour ça que je suis une bonne vendeuse ! En même temps, il faudrait peut-être aussi que les gens viennent naturellement, sur des bases syndicales, plutôt que d'aller les chercher en leur vendant des cacahuètes. » (Marion Genêt, 50 ans, cadre, promotion interne, responsable de la section syndicale CFDT de la MACSF<sup>2</sup>)*

*« Présenter le développement syndical comme un objectif marketing avec notamment l'idée du million d'adhérents, moi je veux bien, mais le million pour quoi faire ? Alors, le rapport de force, bien sûr, mais le présenter comme une fin en soi, ça fait course au chiffre... on n'est pas des commerciaux, on est des syndicalistes : notre boulot, c'est de défendre, ce n'est pas d'enrôler pour faire du nombre. » (Reda Chakib, 43 ans, Chef de Cabine, section syndicale UGICT PNC Air France)*

---

<sup>1</sup> Selon les termes qu'emploie Simmel à propos des caractéristiques de la « classe moyenne ». Voir *supra* l'Introduction Générale.

<sup>2</sup> Mutuelle d'Assurances du Corps de Santé Français.

Le fait de travailler dans la même entreprise, autrement dit l'appartenance à la communauté des « collègues », transcende la différence entre syndiqués et non-syndiqués<sup>1</sup>. Dans l'entreprise, l'appui individualisé d'un salarié à problème est aussi moins une conséquence qu'une condition (nécessaire, mais insuffisante) de son implication syndicale<sup>2</sup>. Dès lors, les militants de sections syndicales ou de syndicats d'entreprise sont face à un dilemme, qui est peu ou prou le même que celui auquel se heurtent les bénévoles et les salariés des associations d'anciens élèves : subordonner le service à l'adhésion effective revient à tarir la sève de l'adhésion affective et / ou opérant sur un registre moral, très loin d'être négligeable ; en revanche, si la section (ou le syndicat) n'opère pas de distinction entre les syndiqués et les non-syndiqués, elle risque d'être perçue par les salariés comme un organisme de prestation de services auquel il n'est pas nécessaire d'adhérer. Dans ces conditions, si la question de la « valeur ajoutée » (Laurent Moulin) procurée par le fait de s'acquitter de la cotisation au syndicat reste présente, elle s'exprime d'une façon tout à fait singulière. Il ne s'agit pas, en effet, d'offrir des services individuels en échange de la cotisation, mais plutôt de convaincre les non-syndiqués que l'appui indifférencié des salariés en proie à un problème professionnel n'est possible que si les organisations syndicales disposent de moyens financiers suffisants. La nuance est infime, mais l'important, pour les enquêtés qui militent dans leur entreprise, reste de resituer l'acte de défense individualisée dans un cadre collectif, plus conforme à leurs représentations du syndicalisme :

*« On ne fait pas du syndicalisme de services, on fait du syndicalisme de prise en charge des problèmes. Donc, dans l'individuel, on retrouve du collectif et dans le collectif, de l'individuel. [...] Un type dont on a résolu le problème, on ne va pas lui forcer la main, s'il ne veut pas adhérer, on ne peut pas l'y obliger, mais par contre on va lui dire "tu vois bien que ça sert à quelque chose de cotiser, sans les cotisations, on n'aurait pas pu t'aider", ce n'est pas forcer la main, c'est dire quelque chose de vrai. On ne lui dit pas d'adhérer en contrepartie de l'aide que l'on vient de lui donner, on lui explique à quoi sert la cotisation à la lumière de l'expérience que l'on vient de vivre avec lui. » (Marcel Chaïli, 53 ans, technicien, permanent syndical, Secrétaire du syndicat UGICT BNP Paribas Île-de-France)*

---

<sup>1</sup> Voir *supra* Chapitre III – 2.1.

<sup>2</sup> Voir *supra* Chapitre IV – 2.1.

*« Moi, je ne trouve pas que ce soit gênant de proposer l'adhésion à celui que je viens d'aider. Il faut bien qu'il comprenne que si l'on a pu le faire, c'est parce que des gens adhèrent chez nous et votent pour nous... donc ça ne me paraît pas aberrant que de leur proposer l'adhésion. Adhérer chez nous et voter pour nous, c'est une façon de nous donner la possibilité ensuite de régler les problèmes professionnels. Il faut bien qu'ils le comprennent ! [...] Je ne trouve pas déplacé de le dire, ce que je trouve déplacé, c'est de demander de l'aide et qu'une fois que tu t'es fait aidé, tu t'en vas sans demander ton reste. » (Cécile Janot, 34 ans, hôtesse de l'air, section syndicale UGICT PNC Air France)*

## 2.2) *Logique de proximité, logique de convivialité*

Pour Pierre Vanlerenberghe et Denis Cassin, restaurer la place de l'individu dans l'action collective n'était pas seulement synonyme de contrepartie individuelle à la cotisation. Le « réhabilitation de l'individu » s'accompagnait aussi d'un « éloge du petit groupe aux buts limités »<sup>1</sup>, traduction concrète d'une décentralisation jugée nécessaire de l'action syndicale. Dans un contexte marqué par « la montée de l'individualisme », les dirigeants d'organisation syndicale ne pouvaient plus se contenter de raisonner en termes de « *réponse unique pour tous* »<sup>2</sup>. Surtout, les cadres, plus que les autres salariés, avaient (et ont toujours) besoin de lieux d'échange et de confrontation, mais encore de lieux de convivialité, au sein desquels ils pouvaient « *souffler* » :

*« On a un cadre de haut niveau qui est chargé des restructurations d'une grande boîte, mais personne ne sait qu'il est chez nous, à part les équipes du syndicat... il a besoin de ce lieu pour discuter, confronter des idées etc. Il cherche un lieu pour pouvoir dire ne serait-ce que les difficultés de son métier, parce que, on lui demande de faire des choses qu'il fait, mais il vit de la même façon que tout le monde la pression de l'actionnaire. » (Francis Faubert, Secrétaire Général de la CFDT-cadres)*

*« L'aspect convivialité est important, d'ailleurs, ça ne fait pas longtemps que l'on s'en est rendu compte, parce que nous sommes surtout axés sur la profession et ses techniques... maintenant, nos Assemblées Générales, les déjeuners, on essaie de faire ça dans des endroits chouettes, on organise des cocktails, il faut leur payer un bon repas, que ça vaille le coup, [...] ça fait du bien de souffler, ces gens-là sont passionnés de credit management, mais ils en ont parfois marre des contraintes du*

---

<sup>1</sup> G. Groux (1986), *op. cit.* Tome 1, *Le temps des compromis*.

<sup>2</sup> Pierre Vanlerenberghe, cité par G. Groux (1986), *op. cit.* Tome 1, *Le temps des compromis*.

*boulot quotidien et l'association, ça leur permet de souffler. [...] Sur le site de l'association, on a écrit que les sessions d'échange de pratiques sont aussi là pour débattre de façon informelle et détendue, que c'est une bouffée d'oxygène dans nos vies sous pression ! » (Jean-Luc Daniel, Secrétaire Général de l'AFDCC)*

Les réunions thématiques organisées par les associations professionnelles et les associations d'anciens élèves sont toujours suivies d'un « cocktail » ou d'un « apéritif ». Au cours de ce moment de convivialité, qui succède à la rigueur du symposium, les participants peuvent encore « étoffer [leur] réseau » (Julien Maison, AFDCC), d'autant plus que les intervenants, qui parfois sont « de renom » (député, homme d'affaires, économiste...), se mêlent alors sans mal aux membres de l'auditoire<sup>1</sup>. Par ailleurs, les relations amicales nouées au titre de la participation aux travaux d'un groupe *ad hoc* peuvent très bien survivre à ce dernier :

*« Il y a un aspect très convivial dans la vie associative qui peut donner l'impression que tout est informel même si ça ne l'est pas. Mais l'association, c'est d'abord ça, une histoire d'hommes, de chaleur, d'amitié. » (Sébastien Gard, 34 ans, cadre diplômé, Président de l'AFDCC)*

*« Dans ces moments de convivialité, les gens se lient et c'est aussi comme ça que la dynamique s'enclenche. Dans un groupe de travail ou une réunion quelconque, vous pouvez très bien rencontrer des gens qui pourront vous aider dans votre pratique professionnelle ou votre carrière, mais aussi des gens qui deviendront vos amis, tout simplement. Il faut que les gens s'entendent et se trouvent sympathiques. C'est souvent le cas, parce que l'associatif est consensuel et coopératif, ce n'est pas la compétition, tout le monde est sur le même plan. » (Jean-Luc Daniel, AFDCC)*

Souligner l'aspect convivial du bénévolat associatif n'a rien de trivial. Faire partie de petits groupes où « tout le monde se connaît » (Hélène Olivier, 27 ans, cadre diplômée, ANDCP) est un élément essentiel de l'implication durable, qui fait écho à la dimension « affectuelle »<sup>2</sup> de l'adhésion effective. Certaines réunions de l'ANDCP sont des moments de sociabilité pure, comme celle intitulée « L'apéro

---

<sup>1</sup> Du moins dans les manifestations qui ont été observées (voir *supra* la description des terrains d'enquête).

<sup>2</sup> M. Weber (1922), *op. cit.*



de l'ANDCP Junior »<sup>1</sup>. L'association des « professionnels » du marketing, l'ADETEM, organise, depuis peu, le même type de manifestation, précisément pour pallier les critiques de certains de ses membres, qui jugeaient l'association trop « sérieuse » :

*« On nous a longtemps reproché d'être trop sérieux, et c'est vrai que nous avons beaucoup de contenu, on organise des séminaires de documentation, une quarantaine de réunions par an... il y a beaucoup d'activités "sérieuses" et on a laissé un peu de côté le côté convivial. [...] Pour remédier à cette carence, on vient de lancer les "Happy hours de l'ADETEM", on se retrouve dans un café, dans un espace réservé, il n'y a pas vraiment de thème, enfin un peu quand même, parce qu'il faut une raison pour venir, au moins jusqu'à ce que la mayonnaise prenne. L'idée est de venir entre 19 et 22 heures, pour rencontrer d'autres adhérents, la première boisson est offerte, avec des tapas. Ce n'est pas formel du tout. Ça prend très bien, les gens restent tard. À ma grande surprise ! »* (Danièle Soutin, Déléguée Générale de l'ADETEM)

Le caractère ludique de l'activité associative et les relations d'amitié entretenues dans le giron de l'association sont très loin d'être secondaires dans les processus d'implication bénévole ou même de simple adhésion, *a fortiori* si l'on tient la première adhésion pour élément facilitant les adhésions ultérieures. L'absence de « plaisir » à agir est parfois spontanément évoquée pour justifier une faible propension à l'investissement syndical. C'est ce même « plaisir » qui peut, seul, présider à l'adhésion à des types d'association aux objectifs les plus improbables et insolites. Thomas Mottet (AI ENSEA) en fournit l'illustration parfaite, même s'il convient de préciser qu'aucun syndicat n'est implanté dans son entreprise :

*« Je crois que l'on entre dans une association parce que l'on a envie de côtoyer des gens sympas en dehors du boulot, c'est comme un jeu, s'il y a une mauvaise ambiance, si les gens n'ont pas de plaisir à se retrouver, à monter des projets ensemble, ils s'en vont. [...] C'est progressivement que j'ai réalisé que l'on pouvait se réaliser autrement que par le travail salarié, enfin dans le travail... disons "normal". L'association, c'est juste une façon de s'exprimer. Je suis dans deux autres associations : une association de défense de la petite ceinture, c'est-à-dire de la voie de chemin de fer qui faisait la petite couronne, le tour de Paris, on en voit des vestiges Porte de Versailles et avenue Daumesnil. J'avais découvert*

---

<sup>1</sup> L'un de ces « apéros » a été observé, le 31 mars 2006. Les bribes de conversation entendues laissaient entrevoir le fait que les participants n'étaient pas tous des adhérents effectifs de l'ANDCP.

*ça dans Zurban<sup>1</sup>, sur certains parcours, il y avait encore des voies et ils avaient affrété un vieux train. Ils faisaient un petit voyage, c'était rigolo. J'ai trouvé l'association sympa, le projet intéressant : plutôt que de faire un tramway, il s'agissait de réhabiliter les voies existantes. J'ai adhéré pour qu'ils puissent continuer à faire leurs petits voyages, qui étaient sympas, mais je suis inactif. L'autre association, c'était une association qui gère une espèce de galerie dédiée à l'art graphique. J'avais été à une expo. et ils disaient qu'ils étaient menacés par des chinois qui avaient racheté le quartier pour faire des marchés de gros. Ils avaient besoin de fonds, ils étaient sympas, donc pareil, je ne fais que payer une cotisation. [...] Je ne me reconnais pas dans le syndicalisme, il n'y a pas ce côté plaisir... et puis, c'est trop connoté politique. Il y a une idée de rapport de force, de conflit, que l'on ne retrouve pas dans le milieu associatif, c'est contraignant de se battre contre quelque chose, même si maintenant ils sont réformistes, ça reste de l'opposition, on n'est pas sur des choses positives comme dans une association. » (Thomas Mottet, 38 ans, ingénieur ENSEA, Secrétaire de l'AI ENSEA)*

Les syndicats et sections syndicales d'entreprise utilisent cette pratique de fonctionnement en petits groupes de travail pour développer et pérenniser les adhésions. Il s'agit de faire du syndicalisme « *avec et par* » les salariés, plutôt que pour mais sans eux (Fernand Guérin, UGICT BNP Paribas Île-de-France). Les militants en place associent la légitimité de la politique syndicale aux marges d'expression laissées aux « *sensibilités et créativité* » de leurs « collègues » (Marcel Chaïli, UGICT BNP Paribas Île-de-France, Maurice Biret, Secrétaire de la section UGICT PNC Air France). Dans les organisations syndicales investiguées, la formation de petits groupes de travail et l'organisation ponctuelle de réunions d'information sont souvent les seuls moyens mis en œuvre pour intéresser les adhérents à la définition de cette politique :

*« Il nous faut organiser plus de réunions de syndiqués, par secteur, que nous écoutions ce qu'ils ont à dire. Tous les groupes de travail que nous mettons en place, ce sont toujours les mêmes qui y sont ! Il faut y associer les syndiqués, qu'ils trouvent leur place... il faut être en lien permanent avec eux, leur diffuser le travail que l'on fait, leur proposer des comptes-rendus, demander leur avis. » (Fernand Guérin, 57 ans, cadre, promotion interne, Congrès Syndical UGICT BNP Paribas Île-de-France de juin 2006)*

Lors d'une réunion de la section syndicale UGICT PNC Air France observée, la dizaine de militants présents envisagèrent la création d'un « *atelier* » par régime

---

<sup>1</sup> Revue culturelle hebdomadaire, propriété du Groupe Hachette (qui en a arrêté la publication en 2006). Zurban recensait notamment les « bons plans » de la vie urbaine.

d'emploi (court, moyen et long courrier) et d'un autre sur la question des salaires<sup>1</sup>. L'objectif avoué de ces « ateliers » était de faire participer les adhérents PNC du syndicat UGICT Air France à la vie de leur section syndicale pendant leurs jours de repos, de « les impliquer dans une formule démocratique » (Louis, militant de la section UGICT PNC). Un participant à la réunion douta cependant que ces derniers consentissent à se déplacer en dehors du temps de travail. Mais, pour lui,

*« l'essentiel, c'est d'inviter les adhérents, leur montrer que l'on s'occupe d'eux, que nous leur demandons leur avis ; après, s'ils ne viennent pas, c'est leur problème. »* (Édouard, militant de la section syndicale UGICT PNC)

Créer des moments de sociabilité permettant aux adhérents / cotisants de maintenir un rapport tangible avec le syndicat : telle est la condition de la pérennité d'une adhésion, mais aussi du basculement dans le militantisme de ceux des syndiqués que le « feeling » (Marcel Chaïli, UGICT BNP Paribas Île-de-France) n'aurait pas suffi à repérer comme militants potentiels. Au-delà des ateliers et autres groupes de travail, c'est également une des fonctions des réunions de syndiqués. C'est dire que l'organisation, plus ou moins régulière, de moments de convivialité est un mode recrutement à part entière, sans d'ailleurs que ce recrutement constitue toujours l'objectif poursuivi :

*« Pour le CPE [Contrat Première Embauche], on a fait des rendez-vous avec départ collectif pour aller aux manifs. À la fin, on a fait un pot chez les informaticiens pour fêter le truc et deux d'entre eux ont adhéré à l'issue de cette journée. »* (Marcel Chaïli, syndicat UGICT BNP Paribas Île-de-France)

Mancur Olson tient le fractionnement de l'action collective en de multiples groupes pour remède à l'écueil du comportement de *free rider*<sup>2</sup>, les relations interpersonnelles qui s'y nouent faisant, selon l'auteur, office d'incitation morale à ne pas faire « défection »<sup>3</sup>. Mais c'était encore un moyen de ne pas diluer la contribution de chacun dans un ensemble trop vaste<sup>4</sup>. Ces deux aspects se vérifient pour les enquêtés : les relations amicales nouées au sein du groupement

---

<sup>1</sup> Réunion observée le 21 novembre 2005.

<sup>2</sup> M. Olson (1978), *op. cit.*

<sup>3</sup> A. O. Hirschman (1970), *Défection et prise de parole*, Trad. G. Beysserias, Fayard, Coll. « L'espace du politique », 1995.

<sup>4</sup> M. Olson (1978), *op. cit.*

déterminent, en grande partie, l'implication active ; cette implication est d'autant moins éphémère que l'enjeu de l'action est concret pour le cadre considéré. « L'individu se dévoue pour un groupe restreint ou très large, rarement pour un groupe intermédiaire » écrit Georg Simmel<sup>1</sup>. Les cadres enquêtés se rangent incontestablement dans la première catégorie.

### 2.3) *L'usage syndical du « répertoire d'action » associatif : projet de dîner-débat au SECIF et rôle de la CFDT-cadres*

La CFDT-cadres, alors nommée Union Confédérale des Cadres (UCC-CFDT), naît en 1967, des décombres de la Fédération Française des Syndicats d'Ingénieurs et Cadres CFTC (FFSIC), une structure fédérale regroupant les ingénieurs et cadres au-delà de leurs branches d'activité. Si deux ans s'écoulèrent entre l'adoption du projet de création de l'UCC (Congrès Confédéral de 1965) et sa création effective en 1967, si, de fait, la FFSIC ne fut dissoute que neuf ans plus tard, en 1976, c'est que subsistait « un problème de structures », qui renvoyait à « la place des cadres dans la CFDT »<sup>2</sup>. Le choix opéré, l'intégration indiscriminée des cadres aux structures fédérales et régionales de la Confédération, était congruent avec une orientation idéologique parfois qualifiée de « *mythologie millénariste* »<sup>3</sup>. À l'époque, jugent d'ailleurs certains cadres de l'actuelle CFDT, « *parler des cadres était "syndicalement incorrect"* »<sup>4</sup>. Or, si le « *credo* »<sup>5</sup> de ce syndicat n'a, de nos jours, plus rien de « *gauchiste* »<sup>6</sup>, le choix structurel en

---

<sup>1</sup> G. Simmel (1908), « L'élargissement du groupe et le développement de l'individualité », *op. cit.*

<sup>2</sup> G. Groux, « Le syndicalisme-cadres dans la période récente : 1963-1983 », M. Descostes et J. L. Robert (1984), *op. cit.*

<sup>3</sup> Source : « L'UCC dans la CFDT. Ses tâches, son avenir », note UCC pour le Bureau National Confédéral de février 1972. Citée par T. Cornu, « Retour sur 40 ans de syndicalisme-cadres à la CFDT », *Revue Cadres CFDT* n° 423, février 2007.

<sup>4</sup> Extrait de l'intervention du représentant de la délégation de la Fédération CFDT Finances et Affaires Économiques au Congrès de la CFDT-cadres de Nantes, le jeudi 2 juin 2005.

<sup>5</sup> M. Rodinson, *De Pythagore à Lénine. Des activistes idéologiques*. Paris, Fayard, 1993. Cité par F. Piotet, F. Piotet (dir.), M. Bensoussan, A. Henni, Y. Siblot, A. C. Wagner, *La CGT : une configuration militante dans sa diversité. L'adhésion syndicale : dynamique de groupe, contrainte et individualisme ?* Laboratoire Georges Friedmann, Rapport de recherche IRES, mai 2007, 606 p.

<sup>6</sup> Source : « L'UCC dans la CFDT. Ses tâches, son avenir », note UCC pour le Bureau National Confédéral de février 1972. Citée par T. Cornu, *op. cit.*

matière d'organisation des cadres qui y adhèrent est resté. Malgré l'existence de Groupements Fédéraux Cadres (GFC) et de Commissions Régionales Cadres (CRC), dont la création fut décidée lors du Congrès Confédéral CFDT d'Annecy (1976) – et dont on verra au prochain chapitre les faibles marges de manœuvre –, les cadres sont considérés comme des « *salariés à part entière* »<sup>1</sup>. À la CFDT, rien ne justifie qu'on les distingue des autres salariés.

L'UCC-CFDT est une structure à part, « *méta-structure* » (Luc Mirard, Secrétaire National de la CFDT-cadres) toujours conçue comme une instance de réflexion plutôt que d'action<sup>2</sup>. Les cadres cédétistes y puisent encore les éléments devant leur permettre de remplir le rôle d'avant-garde « *éclairée* » du salariat que leur assigne Francis Faubert, le Secrétaire Général de leur organisation. C'est bien cette position distanciée de la CFDT-cadres qui conduit ses responsables à user de pratiques propres aux associations professionnelles, en particulier les pratiques consistant à se constituer en foyer d'expertise, à « *produire* » et à diffuser des « *connaissances* » (Akhram Kata, CFDT-cadres). Si l'AFDCC fait autorité en matière de gestion du risque-client (*credit management*), l'ANDCP en matière de gestion des ressources humaines (GRH)<sup>3</sup>, la CFDT-cadres fait, pour sa part, autorité sur les questions relatives au travail des cadres :

*« L'action des cadres CFDT passe par leurs structures syndicales, dans l'entreprise ou la branche. À la CFDT-cadres, on a un rapport individuel à chacun des cadres. Avec le fichier adhérent, on leur envoie l'information, on leur offre des services, y compris des services en ligne. On ressemble un peu à une association professionnelle du type de l'ANDCP, c'est vrai... on a un rôle un peu associatif, par exemple on organise des colloques, des conférences, on publie des études, comme pour l'enquête TEQ. Des chercheurs y participent, on produit des connaissances sur et pour les cadres. Mais on n'est pas une association professionnelle, au sens où l'ANDCP ne concerne que les RH. Nous, on concerne tous les cadres, tous les métiers de cadres, on est inter-professionnel. Et puis, on est quand même beaucoup plus sur un registre revendicatif... »* (Akhram Kata, Secrétaire Générale adjointe de la CFDT-cadres)

*« On a bien deux champs d'activité : expertise et production d'axes revendicatifs d'une part et, d'autre part, développement et structuration.*

---

<sup>1</sup> Source : Rapport d'Activité, Congrès CFDT-cadres, Amiens, 2001.

<sup>2</sup> G. Groux, « Le syndicalisme-cadres dans la période récente : 1963-1983 », M. Descostes et J. L. Robert (1984), *op. cit.*

<sup>3</sup> Voir *supra* Chapitre I – 1.

*En parallèle (et pour renforcer justement tout ce qui est expertise), on a l'Observatoire des Cadres, que l'on a créé il y a une dizaine d'années, c'est un pont entre le monde de la recherche, le monde de l'entreprise et nous... et puis, on anime aussi de nombreux groupes de travail avec des gens de l'extérieur, des militants des adhérents etc. sur des thèmes variés... jusqu'au Congrès, il y en avait dix-sept qui fonctionnaient, en fonction du temps de travail de l'après Congrès, on verra ceux que l'on garde et ceux que l'on relance... par exemple, j'ai animé un groupe sur la responsabilité des cadres, et aussi un groupe "cadres de la fonction publique", qui a produit trois colloques en quatre ans et plusieurs articles de revue... mais chaque groupe de travail finalise les choses et participe à la rédaction des thématiques des numéros de la revue Cadres. Cette revue Cadres CFDT est un de nos fers de lance, on l'a retravaillée il y a quatre ans...elle est envoyée à tous les cadres de la CFDT, c'est lié à l'adhésion. » (Francis Faubert, Secrétaire Général de la CFDT-cadres)*

La contiguïté entre la CFDT-cadres et les associations professionnelles s'aperçoit au travers de certains détails : lors de la *Réunion ANDCP Junior* observée le 24 octobre 2006<sup>1</sup>, le numéro 409 (avril 2004) de la *Revue Cadres CFDT* (« *Les nouveaux visages de l'engagement* ») était à la disposition de tous les participants ; la Lettre d'information de la CFDT-cadres (*Cadres Plus*) de décembre 2004 mentionne un extrait d'article rédigé par Akhram Kata et paru dans la revue de l'ANDCP, la revue *Personnel*. Plus généralement, l'emploi de formes d'action se voulant « *familiales* » aux cadres (Max Belain, Secrétaire Général du SECIF-CFDT) et l'usage du vocable « professionnel » sont particulièrement frappants<sup>2</sup>. Les Commissions Régionales Cadres, si tant est que les Unions Régionales Inter-professionnelles (URI) les mettent en place, sont conçues comme autant de lieux d'accueil pour les cadres, qu'ils soient syndiqués ou non. La Résolution Générale du Congrès CFDT-cadres d'Amiens (2001), adoptée à plus de 95 % des mandats exprimés, insistait sur le rôle de proximité échu à ces Commissions. Pour servir l'objectif de développement de la syndicalisation des cadres, les cadres déjà syndiqués à la CFDT demandaient ainsi aux syndicats, aux unions régionales et

---

<sup>1</sup> Réunion dont le thème était : « *Syndicalisme et RH : un avenir à inventer ?* ».

<sup>2</sup> L'URI CFDT francilienne est très avancée en ce domaine, peut-être en raison de la proportion importante de cadres qui exercent en Île-de-France. Le jeudi 2 juin 2005, au Congrès CFDT-cadres de Nantes, son représentant présenta le Groupe Régional Inter-professionnel Cadres mis en place au sein de l'Union en des termes sans équivoques : « *lieu d'échanges, de rencontres, de confrontation d'expériences, de pratiques et de propositions réunissant les adhérents cadres* » (Source : extrait de l'intervention en tribune du représentant de la délégation URI Île-de-France, Congrès de Nantes, les 2, 3 et 4 juin 2005).

aux fédérations d'organiser des « *soirées thématiques* » et des « *débats* »<sup>1</sup>. Sans néanmoins pouvoir les y contraindre, ces structures syndicales, régionales et fédérales disposant d'une pleine souveraineté statutaire. Le SECIF-CFDT, à l'instigation du seul Damien Louger, compte parmi ses projets la mise en place de « *dîners-débats* », ouverts aux non-adhérents, mais exclusivement réservés aux cadres, en l'occurrence les cadres franciliens du secteur Chimie-Énergie. La CFDT-cadres y est étrangère et d'ailleurs, Damien n'a jamais assisté à aucun de ses Congrès. Il reste que l'usage par le SECIF du répertoire associatif est explicite et même pleinement assumé :

*« Sur les cadres, on a une action précise en vue, c'est initier des dîners-débats auxquels syndiqués et non-syndiqués seraient invités, avec des intervenants extérieurs et sur des thèmes qui concernent les cadres au premier chef : responsabilité, temps et charge de travail.... La CFDT-cadres n'a rien à voir là-dedans, mais si nous le faisons, on les invitera, évidemment.... [...] Si l'on veut coller aux aspirations des cadres, il faut s'inspirer... l'idée de départ, c'est de répondre aux préoccupations des cadres sous des formes adaptées à cette population, par des actions qui leur sont familières. [...] L'objectif est d'organiser des dîners-débats sur des thèmes qui ne touchent que les cadres, pour ne pas discriminer nos adhérents par le statut. On ne peut pas organiser ce genre de choses pour les non-cadres, pour une raison simple : on paie l'intervenant, on organise la réunion, mais le cadre paie son repas – on ne peut pas inviter des non-adhérents tous frais payés ! Et pour un non-cadre, devoir payer son repas est rédhibitoire, à mon avis en tout cas. Mais ce projet s'inscrit dans une perspective plus large, qui est de monter un groupe de travail "cadres" au niveau du syndicat. On est en train de lancer ça avec Damien, le dîner-débat, c'est son idée. » (Max Belain, Secrétaire Général du SECIF-CFDT)*

Au-delà de modes d'organisation du travail militant ou bénévole pour partie comparables, l'emprunt réciproque opère enfin au plan revendicatif. Des projets ponctuels, comme le *Manifeste pour la responsabilité sociale des cadres*, peuvent réunir des organisations aussi différentes que le CJD, une association d'anciens élèves d'école de commerce (*Audencia* Nantes), l'École de Paris du *Management*, la CFDT-cadres et l'UGICT-CGT. Mais surtout, des revendications professionnelles et éthiques peuvent être appropriées par les cadres de la CGC ou de la CFDT et inversement. La « *sécurité des parcours professionnels* » est l'une des deux « *revendications-phares* » arrêtées au Congrès CFDT-cadres de juin

---

<sup>1</sup> Source : Résolution Générale, Congrès CFDT-cadres d'Amiens, 2001.

2005. Cette revendication est partagée par toutes les organisations syndicales. Elle constitue également l'une des « *dix propositions concrètes pour l'amélioration du marché du travail* », dégagées à l'issue de l'Université annuelle de l'ANDCP (Toulouse, novembre 2005)<sup>1</sup>.

Par ailleurs, dans le cadre des revendications touchant à la question de la « *citoyenneté dans l'entreprise* », parmi lesquelles le « *droit d'expression* » et d'« *opposition* »<sup>2</sup>, la CFDT-cadres et la CGC soutiennent la revendication d'une « *clause de conscience* » pour les cadres, portée par la DFCG et l'ANDCP<sup>3</sup>. À la CFDT-cadres, toutefois, le soutien à ces associations professionnelles n'obtint pas l'assentiment unanime des congressistes réunis à Nantes les 2, 3 et 4 juin 2005. Le vendredi 3 juin, les représentants de la Fédération CFDT des Mines et Métallurgie (FGMM), ainsi que ceux de l'URI CFDT de Franche-Comté, proposèrent en effet d'amender la Résolution Générale de la suppression du paragraphe mentionnant ladite « *clause* ». Le renfort à la DFCG et à l'ANDCP, notons-le, ne fut pas l'objet du débat, lequel portait en fait sur « *les fondements de notre conception de l'action collective* »<sup>4</sup>. Selon le défenseur de l'amendement, garantir une possibilité de démissionner « *avec un chèque à la clé* », sans qu'il fût, de surcroît, nécessaire de dénoncer les pratiques frauduleuses de l'entreprise, c'était faire preuve d'une bien triste conception de la responsabilité (« *Quel courage ! Quelle belle preuve de solidarité !* »). Le militant appelé en tribune à contrer l'amendement proposé, militant qui, par ailleurs, était issu de la Fédération CFDT Chimie-Énergie (FCE-CFDT), évoqua alors un « *malentendu* » : la « *clause de conscience* », expliqua-t-il, doit s'entendre comme l'appoint individuel au « *droit d'alerte* », idéalement défini au plan des négociations collectives de branche<sup>5</sup> ; la clause en question est seulement le « *dernier recours* », devant autoriser la prévention du dilemme éthique suivant lequel « *le premier qui dira la vérité sera exécuté* » (Francis

---

<sup>1</sup> Source : « *post-programme* » de l'ANDCP. Compte-rendu de l'Université, obtenu sur le site Internet de l'association.

<sup>2</sup> Voir *supra* Chapitre III – 1.3.

<sup>3</sup> Voir *supra* Chapitre I – 1.3.

<sup>4</sup> Source : défenseur de l'amendement, Congrès CFDT-cadres de Nantes, le vendredi 3 juin 2005.

<sup>5</sup> Voir *supra* Chapitre III – 1.3.



Faubert, rapporteur de l'amendement, le vendredi 3 juin 2005). L'amendement proposé par la FGMM et l'URI Franche-Comté fut repoussé par 86 % des votants.

### **Conclusion :**

Les cadres syndiqués peuvent être membres d'une association d'anciens élèves et s'y investir, de même que les cadres actifs au sein d'une association professionnelle. Les réseaux relationnels se recoupent, se « croisent »<sup>1</sup>. Et encore, ces trois types d'implication, articulés au monde du travail, n'épuisent pas la propension des cadres à l'engagement associatif (associations culturelles, sportives ou citoyennes...). Cette adhésion plurielle est encouragée par le fait que les groupements, y compris les groupements syndicaux, rejettent toute division qui s'opèrerait sur le registre politique, partisan, mais aussi qu'ils s'empruntent mutuellement des discours, des pratiques et des manières de fonctionner.

L'action collective des cadres n'est pas seulement plurielle parce que l'offre de représentation l'est. Elle l'est aussi parce que les cadres fragmentent leurs problèmes et qu'à chacun des problèmes, suffit sa solution collective. On conviendra ici qu'il est vain de chercher lequel de ces aspects prévaut et qu'ils opèrent sur un registre dialectique. L'engagement est un acte individuel qui se fait presque « à la carte », sans qu'il y ait toujours de doctrines à s'approprier, d'idéologies auxquelles souscrire ou d'« examens de passage » concernant les systèmes de valeurs individuels, ou encore d'exigence explicite d'investissement militant / bénévole. Partout, on admet que la cotisation doit offrir une contrepartie, un service individualisé. L'objet et le fruit de l'action collective doivent enfin être tangibles pour qui s'engage.

Ces éléments sont approfondis au chapitre suivant, sous l'angle exclusivement syndical et à partir des cas les plus énigmatiques *a priori* : le succès de l'approche catégorielle ou corporative du syndicalisme-cadres CGT sur les lieux de travail ; les difficultés à grouper les salariés sans considération pour leurs statuts d'emploi que rencontrent la CFDT.

---

<sup>1</sup> G. Simmel (1908), « Le croisement des cercles sociaux », *op. cit.*

## CHAPITRE VI : DISTINGUER LES CADRES OU LES ASSIMILER ? LE PROBLÈME DU SYNDICALISME CONFÉDÉRÉ INTER-CATÉGORIEL

L'association des cadres au syndicalisme salarié relève de modalités d'organisation qu'aucun syndicat confédéré inter-catégoriel n'a déterminé de manière pleinement satisfaisante, ce qui suffit sans doute à montrer que le rapport des cadres à l'action collective des « travailleurs de toutes conditions »<sup>1</sup> n'est pas un problème nouveau. Les controverses à propos de leur place au sein des organisations ouvrières ont toujours mêlé structures syndicales et orientations idéologiques. Les cadres sont-ils dignes de représentation et, s'ils le sont, de quelle manière convient-il de les organiser pour bénéficier de leur « concours »<sup>2</sup> sans rogner sur le « credo »<sup>3</sup> du syndicat ? Après la déconfessionnalisation, les cadres de la toute jeune CFDT devaient-ils être intégrés, sans distinction, aux structures professionnelles et locales, ou devaient-ils disposer d'une organisation spécifique, dépassant les branches d'activité et les régions ? Dans le contexte idéologique auto-gestionnaire (Congrès Confédéral de 1970) et d'opposition à la hiérarchie des salaires, la première option fut choisie et reste d'actualité, on l'a précédemment indiqué.

Les débats ayant émaillé l'histoire de la CGT traduisent aussi un rapport ambigu à la hiérarchie. Aux « sources » du syndicalisme, c'est-à-dire au tournant du siècle dernier, les travailleurs non-qualifiés n'étaient pas jugés dignes d'y

---

<sup>1</sup> M. Descostes et J. L. Robert, « 1914 – 1935 : l'organisation », M. Descostes et J. L. Robert (dir.), *Clefs pour une histoire du syndicalisme-cadres*, Paris, Les Éditions ouvrières, 1984.

<sup>2</sup> Selon le mot d'Eugène Descamps, tenus au Congrès constitutif de l'UCC-CFDT (novembre 1967). Source : *Cadres et professions*, décembre 1967, p. 3. Cité par A. Henni, F. Piotet (dir.), A. Henni, V. Porteret, *Les cadres dans la négociation sur la RTT*, Cahiers du Laboratoire Georges Friedmann (Document ISST), septembre 2004, 190 p.

<sup>3</sup> M. Rodinson, *De Pythagore à Lénine. Des activistes idéologiques*. Paris, Fayard, 1993. Cité par F. Piotet, F. Piotet (dir.), M. Bensoussan, A. Henni, Y. Siblot, A. C. Wagner, *La CGT : une configuration militante dans sa diversité. L'adhésion syndicale : dynamique de groupe, contrainte et individualisme ?* Laboratoire Georges Friedmann, Rapport de recherche IRES, mai 2007, 606 p.

adhérer. Le militant syndical est alors un ouvrier de métier, voire le « meilleur compagnon »<sup>1</sup>. Mais, dans un contexte qui était aussi au recours croissant à une coordination hiérarchique du travail industriel<sup>2</sup>, l'influence du courant anarcho-syndicaliste conduisit parfois à distinguer entre « *fagot et fagot* »<sup>3</sup>, autrement dit entre les « intellectuels » qui produisent et ceux, aux effectifs cependant encore restreints, qui encadrent, surveillent l'exécution du travail. Les premiers furent très tôt admis à se syndiquer à la CGT, au contraire des contremaîtres. Ces derniers régnèrent bien en « empereurs » dans les ateliers de fabrication jusqu'en 1914, mais ils étaient issus du rang des « gens de métier » et concouraient amplement à la production<sup>4</sup>. La question de la représentation des franges intermédiaires du travail industriel divisa encore la Confédération au sortir de la Grande Guerre. Aux Congrès CGT de 1920 (Orléans) et de 1921 (Lille), l'orientation majoritaire récusait toute idée d'assimilation des ingénieurs et des techniciens, leur intégration au syndicalisme ouvrier via l'adhésion directe aux « *syndicats confédérés de leur profession* »<sup>5</sup>. Lors du Congrès du mois de mars 1936 (Toulouse), la hiérarchie intermédiaire, jusqu'alors ignorée ou vilipendée pour son potentiel phagocytaire, *de facto* toujours exclue de la représentation syndicale CGT, fut peu ou prou sommée, sinon de s'intégrer, de s'allier au mouvement ouvrier. Alliance bientôt jugée d'autant plus indispensable que les compétences techniques – spécialement celles des ingénieurs – sont peu à peu tenues pour essentielles au « *travail de*

---

<sup>1</sup> H. Vaquin, « Postface » à G. Brucy, *Histoire de la Fédération de la Chimie CFDT, de 1938 à nos jours*, Paris, La Découverte et Syros, 1997.

<sup>2</sup> P. Lefebvre, *L'invention de la grande entreprise. Travail, hiérarchie, marché. France, fin XVIII<sup>e</sup> – début XX<sup>e</sup> siècle*, Paris, PUF, Coll. « Sociologie », 2003.

<sup>3</sup> Source : VIII<sup>e</sup> Congrès national corporatif, « Compte-rendu des travaux du Congrès », Tours, G. Debenay-Lafond, 1896, p. 88. Cité par G. Grunberg et R. Mouriaux, *L'univers politique et syndical des cadres*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1979.

<sup>4</sup> Voir : G. Noiriel, *Les ouvriers dans la société française. XIX<sup>e</sup> – XX<sup>e</sup> siècle*, Seuil, 1986 ; J. Fombonne, *Personnel et DRH. L'affirmation de la fonction Personnel dans les entreprises (France, 1830-1990)*, Paris, Vuibert, 2001 ; P. Lefebvre (2003), *op. cit.*

<sup>5</sup> Les partisans de l'intégration craignaient que tout autre solution n'entraînât la « *pénétration de l'esprit bourgeois et hiérarchique dans la CGT* ». Sources : Rapport Moral des Comités pour l'exercice 1919-1920, « Le Conseil Économique du Travail », XV<sup>e</sup> Congrès de la CGT, Orléans, 1920 ; XV<sup>e</sup> Congrès de la CGT, Orléans, 1920, « Compte-rendu des travaux », p. 403. Cités par M. Descostes et J. L. Robert, « 1914 – 1935 : l'organisation », M. Descostes et J. L. Robert, (1984), *op. cit.*

préparation à la gestion des moyens de production et d'échange »<sup>1</sup> par la classe ouvrière organisée<sup>2</sup>. Cette stratégie de l'alliance justifiera aussi, dans les décades 1970-1980, la défense de la hiérarchie des salaires : « *donner un caractère anti-hiérarchique aux revendications, c'est opposer les catégories entre elles* »<sup>3</sup>. Se refuser à admettre qu'il existât des différences entre les cadres et les non-cadres revenait à retarder la perspective du « changement systémique »<sup>4</sup>.

En dépit de la volonté d'Edmond Maire<sup>5</sup> d'une décentralisation, au plus près du travail et des travailleurs, de l'action syndicale (que la période soit à l'auto-gestion ou au « recentrage » sur l'action syndicale), l'organisation de la CFDT est très centralisée. Le syndicat en constitue la « structure politique de base »<sup>6</sup>, et sa forme typique est, en principe, celle du syndicat professionnel régional, comme le Syndicat Énergie-Chimie Île-de-France CFDT (SECIF)<sup>7</sup>. Cette

---

<sup>1</sup> Selon les termes de la résolution (minoritaire) prônant l'intégration des techniciens au syndicalisme CGT, proposée au Congrès de 1920. Source : XV<sup>e</sup> Congrès de la CGT, Orléans, 1920, « Compte-rendu des travaux », p. 403. Cités par M. Descostes et J. L. Robert, « 1914 – 1935 : l'organisation », M. Descostes et J. L. Robert, (1984), *op. cit.*

<sup>2</sup> Voir : G. Grunberg et R. Mouriaux (1979), *op. cit.* ; L. Boltanski (1982), *Les cadres. La formation d'un groupe social*, Paris, Éd. de Minuit, Coll. « Le sens commun », 1999 ; R. Mouriaux, « Du Front Populaire à la rupture du tripartisme : le syndicalisme-cadres dans le creuset de l'histoire », M. Descostes et J. L. Robert (1984), *op. cit.* ; G. Groux, *Le syndicalisme des cadres en France, 1963-1984. Un enjeu producteur d'enjeux*. Doctorat d'État, Tome 1, *Le temps des compromis*, 1986.

<sup>3</sup> H. Krasucki, *La Vie Ouvrière*, 17 juin 1970. Cité par G. Groux, « Le syndicalisme-cadres dans la période présente : 1963-1983 », M. Descostes et J. L. Robert (1984), *op. cit.*

<sup>4</sup> J. Kornaï « Du socialisme au capitalisme : la signification du changement de système », B. Chavance, É. Magnin, R. Motamed-Nejad et J. Sapir (dir.), *Capitalisme et socialisme en perspective. Évolutions et transformations des systèmes économiques*, Paris, La Découverte, Coll. « Recherches », 1999.

<sup>5</sup> Secrétaire Général de la CFDT de 1971 à 1988.

<sup>6</sup> Le Congrès Confédéral de 1970 (Issy-les-Moulineaux) décide la prééminence de la section syndicale d'entreprise, consacrée « *base de tout l'édifice syndical* ». Lors du Congrès de 1973 (Nantes), la CFDT revient sur cette orientation et réaffirme le rôle premier du syndicat (qui ne sera plus démenti), le justifiant en ces termes : « *l'assemblée générale des travailleurs laissée à elle-même court des risques d'intégration, de corporatisme* ». Sources : Rapport d'Orientation, Congrès de 1970 ; Rapport « Structures et charte financière », *Syndicalisme*, supplément au n°1430, 1<sup>er</sup> février 1973. Cités par A. Bevort et D. Labbé, *La CFDT : organisation et audience depuis 1945*, Paris, La Documentation Française, 1992.

<sup>7</sup> Théoriquement, il n'existe plus de syndicats d'entreprise ni de syndicats nationaux à la CFDT. Théoriquement, car un syndicat CFDT est implanté à Air France, à la RATP ou encore à EDF, et parce que des syndicats nationaux subsistent, comme le BETOR, affilié à la Fédération des Services, ou le Syndicat Général des Affaires Culturelles (SGAC).

Cette conception de l'action syndicale, qualifiée de « fédéraliste », dépossède les syndiqués d'une partie de la souveraineté de leurs décisions en matière de politique syndicale, au nom d'une prémunition des dérives corporatistes réputée nécessaire, et impose aussi de ne pas distinguer entre les différentes catégories de salariés sur les lieux de travail. Sections syndicales d'entreprise et syndicats de la CFDT mêlent donc indifféremment cadres et non-cadres. Ces choix structurels et idéologiques de la CFDT secrètent de nombreuses difficultés et, comme on le verra ici, les cadres et les non-cadres cohabitent péniblement dans les structures « de base ». Des zones d'organisation spécifique apparaissent aussi, de manière sporadique, au sein des structures fédérales et régionales, selon l'état du champ de représentation.

À l'inverse, l'orientation structurelle de la CGT est celle d'une action syndicale ayant vocation à s'exercer au plus près du lieu de production. L'organisation de la CGT est très décentralisée, favorise bien plus que ne le laisse présager le sens commun l'autonomie de ses structures<sup>1</sup>. Tout s'y passe comme si chaque catégorie ou segment salarié se prenait lui-même en charge. Sur les lieux de travail, les ingénieurs, cadres, techniciens et agents de maîtrise (ICTAM) peuvent s'organiser en sections syndicales et en syndicats UGICT. Dans les entreprises à proportion significative de cadres ou de techniciens, il n'est pas si rare qu'un syndicat CGT cohabite avec un syndicat UGICT. Dans cette configuration, le syndicat UGICT peut, ou bien être placé sous le contrôle formel du syndicat CGT et agir sous son égide (Air France), ou bien en être totalement indépendant et n'avoir de comptes à rendre qu'aux seuls adhérents (BNP Paribas).

Ce chapitre achève la modélisation de la conception de l'action collective et de sa légitimité qui habite les cadres, à partir des éléments du terrain d'enquête. L'hypothèse proposée est qu'indépendamment des motivations individuelles de l'implication collective (Chapitre IV), la forme typique de l'action collective des cadres n'est pas seulement ciblée et dépouillée de connotation politique (Chapitre V). Elle est aussi catégorielle et locale. La réussite que connaît la CGT lorsqu'elle

---

<sup>1</sup> F. Piotet (2007), *op. cit.* Voir également : J. G. Contamin, R. Delacroix, « La CGT du Nord et l'espace de mobilisation locale : un champ multi-organisationnel local entre centralité et dispersion. Premiers jalons d'une étude », Communication au colloque : *Comment penser les continuités et discontinuités du militantisme ? Trajectoires, pratiques et organisations militantes*, Lille, IFRESI, Juin 2006.

applique cette formule sur les lieux de travail et les difficultés d'une CFDT qui s'en éloigne administrent la preuve *a contrario* d'un rapport singulier des cadres à ce que doit être l'action collective : une action de nature presque associative et portant toujours sur des enjeux qui les concernent directement, sur lesquels ils ont prise. En d'autres termes, les succès de la CGT auprès des cadres peuvent faire office d'indicateur majeur de leur rapport à l'action collective, stigmatisent une certaine manière de l'envisager, dès lors qu'elle revêt la forme syndicale.

### **1) Le prix de l'ancrage catégoriel de l'action syndicale : le cas du syndicat UGICT BNP Paribas Île-de-France**

On l'a dit *supra*, l'organisation de la CGT à BNP Paribas, en Île-de-France, n'est pas sans rapport avec les pratiques mises en œuvre par les militants du syndicat UGICT BNP Paribas Île-de-France. À BNP Paribas, en Île-de-France, un syndicat UGICT et un syndicat CGT coexistent, chacun a ses propres statuts et organes directeurs. Aucune instance d'arbitrage n'existe pour trancher quelque différend éventuel entre les militants des deux syndicats. La refonte des grilles de classification (convention collective du 1<sup>er</sup> janvier 2000), en fusionnant « gradés » et employés en une seule catégorie technique, a compliqué la définition de règles de partage du champ de représentation : les deux syndicats puisent l'essentiel de leur contingent adhérent dans cette catégorie ; les deux tiers des syndiqués de l'UGICT sont des techniciens exerçant au sein du segment BDDF (Banque De détail en France), pôle d'activité où le syndicat CGT est justement le mieux implanté<sup>1</sup>. Le syndicat CGT BNP Paribas Île-de-France et la Fédération CGT des Personnels des Secteurs Financiers (Banque / Assurances) entendent dépasser cette situation et tentent d'obtenir l'intégration du syndicat UGICT Île-de-France au syndicat CGT Île-de-France, reconfiguration statutaire qui n'est possible qu'en cas d'auto-dissolution du syndicat CGT des techniciens et cadres franciliens de BNP Paribas.

Cette injonction à la fusion explique l'ardente volonté des militants du syndicat UGICT BNP Paribas Île-de-France de coller aux aspirations des cadres

---

<sup>1</sup> Source : *Répartition des syndiqués par Pôle ou Fonction*. Document distribué aux congressistes de juin 2006. Voir *supra* la présentation des terrains d'enquête.

sans jamais s'affranchir complètement des valeurs confédérales, en quelque sorte présentées aux salariés sous une forme euphémisée. Soucieux de conserver toute latitude statutaire pour déterminer leurs revendications et pratiques et au nom de la spécificité prêtée aux « gradés » et cadres, ces militants de l'UGICT refusent l'intégration de leur syndicat au syndicat CGT BNP Paribas Île-de-France. C'est bien parce qu'ils sont en mesure de développer des revendications et des pratiques de syndicalisation dissociées du syndicat CGT BNP Paribas Île-de-France que la CGT fait mieux qu'exister dans cette banque, surtout parmi les cadres. L'adhésion reste à un faible niveau, mais augmente significativement en termes relatifs depuis 2002-2003. C'est toutefois en termes d'audience électorale que le tribut du syndicat UGICT est le plus évident. La comparaison des résultats parisiens et provinciaux – où n'existe ni syndicat, ni section UGICT – obtenus par les listes CGT-UGICT, qui sont communes, l'attestera<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Une centaine de Comités d'Établissements étant recensée en dehors de Paris, il n'existe pas de données officielles pour la seule Province. Les résultats provinciaux ont donc été approximés, en recoupant des données nationales et parisiennes, officielles et synthétisées, obtenues auprès du syndicat. À partir du nombre de votants par collège et au niveau national (Source : *Bilan social 2005*) et du nombre moyen de votes blancs ou nuls connus pour la région parisienne, le nombre, inconnu, de suffrages valablement exprimés en Province a été approché. 455 votes sur 10 589 à Paris étaient blancs ou nuls (319 techniciens et 136 cadres) aux élections de 2005. Les cadres parisiens s'abstiennent plus que les techniciens (un cadre parisien sur deux s'abstient en moyenne) mais s'expriment aussi plus souvent valablement : 4,5 % des suffrages parisiens exprimés ne sont pas valables en moyenne (2,85 % pour les cadres et 5,48 % pour les techniciens). En retranchant les suffrages parisiens des 20 262 techniciens votants dans toute la France, le nombre de votants techniciens provinciaux est de 14 440. Sur la base des données parisiennes, le nombre de suffrages techniciens valablement exprimés est estimé à 13 650. De même, sur la base des 6 217 cadres votants en Province, le nombre approché de suffrages cadres exprimés en Province est estimé à 6 040.

1.1) *Audience, syndicalisation et indépendance structurelle de l'UGICT  
BNP Paribas Île-de-France : un lien de cause à effet*

La syndicalisation et l'audience de la CGT chez les cadres de BNP Paribas sont loin d'être évidentes, tant ce syndicat nage à contre-courant de l'orthodoxie monétariste qui préside au processus d'unification du marché des activités bancaires européennes<sup>1</sup>. À l'évidence, la CGT, volontiers décrite comme chantre d'un syndicalisme « de refus » et toujours soupçonnée d'inféodation au Parti Communiste, n'a pas une bonne image auprès des cadres. Or, le personnel non-cadre de BNP Paribas a diminué de 25 % entre 1995 et 2005, tandis que le nombre de cadres a été multiplié par 1,35 – l'emploi net ayant crû de 3,18 % au cours de cet intervalle<sup>2</sup>. À BNP Paribas, 60 % des cadres travaillent en région parisienne et ceux-ci représentent près de 55 % (9 657) des 18 005 salariés travaillant en Île-de-France<sup>3</sup>. Le champ de syndicalisation du syndicat CGT Île-de-France tend à se rétrécir, ce qui a pour effet de tendre encore des relations déjà glaciales entre les responsables des deux syndicats CGT de BNP Paribas en Île-de-France. Le sens de la modification du rapport salarial au sein du secteur bancaire est enfin un handicap supplémentaire : l'individualisation de la relation d'emploi et le caractère déterminant et personnalisé de l'évaluation hiérarchique compliquent l'engagement syndical.

Pour apprécier l'audience parisienne des listes CGT-UGICT, il est nécessaire au préalable de formaliser le découpage de la carte électorale et d'affiner la morphologie catégorielle du personnel qui relève de chacun des trois Comités d'Établissement parisiens de BNP Paribas (**Schéma 2**) : le CE des Agences Parisiennes (CEAP), le CE des Centraux Parisiens (CECP) et le CE des Groupes et Agences Produit et Appui Commercial (CEPAC). L'existence de ce dernier Comité, qui regroupe le personnel des activités de *back office*, date de

---

<sup>1</sup> Unification effective à partir de 1993, qui est donc une date charnière de l'activité bancaire. C'est en 1993 que la BNP est privatisée et que la Banque Centrale Française devient indépendante de l'État, conformément aux préceptes monétaristes qui inspirent la construction du système monétaire européen en « aire monétaire optimale » : fixation des taux de change permise par une parfaite mobilité du facteur travail et du capital sur le marché unifié, rapports commerciaux entre des pays membres à structure économique comparable...

<sup>2</sup> Source : RH Groupe BNP Paribas. Chiffres pour l'année 2005.

<sup>3</sup> Source : *Évolution des effectifs techniciens et cadres*, RH Groupe BNP Paribas, 2005.



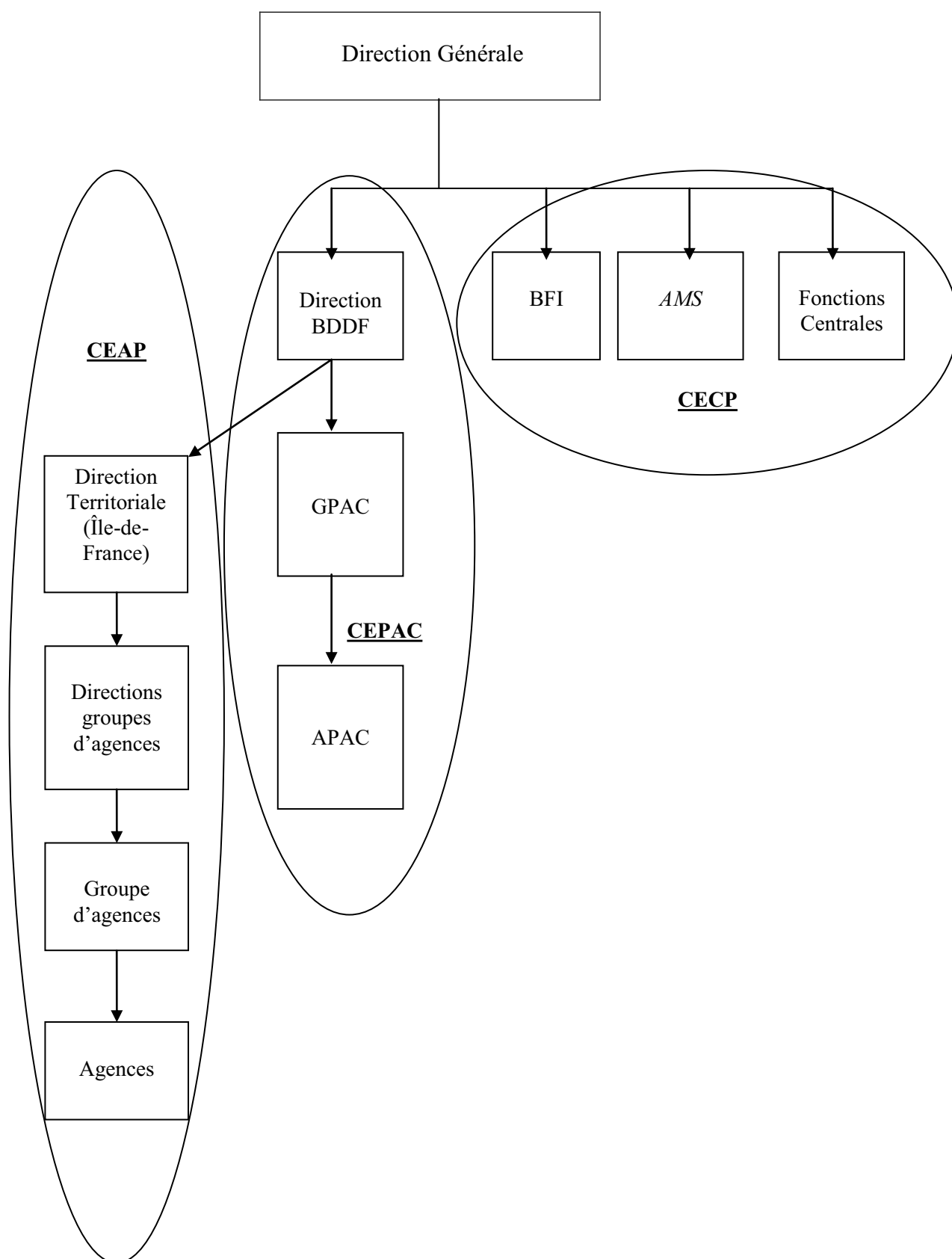
2005. Auparavant, les salariés des APAC / GPAC de Paris, s'ils relevaient déjà de la Direction du pôle BDDF, élistaient les membres du CECF. Le CECF regroupe donc, depuis 2005, les salariés des seules activités de services de haut niveau, opérationnels et fonctionnels : Banque de Financement et d'Investissement (BFI), *Asset Management Services (AMS)* pour les pôles opérationnels ; l'ensemble des fonctions supports « *Groupe* », au nombre de treize. Le CECF est dominé par les cadres, le CEAP et le CEPAC Île-de-France sont à majorité technicienne. Le CECF comptait 6 367 inscrits dans le collège « cadres », contre 2 525 dans le collège « techniciens »<sup>1</sup>. Deux tiers des effectifs du réseau BDDF / GPAC sont encore des effectifs techniciens, mais la part des cadres y est néanmoins passée de 12 % en 1995 à un tiers de ceux-ci en 2005 : sur le territoire national, le réseau BDDF et les APAC / GPAC emploient 10 228 cadres (3 806 en 1995), contre 22 652 techniciens (28 420 en 1995)<sup>2</sup>. Par ailleurs, les cadres de ces pôles d'activité encore dominés par les techniciens exercent plutôt en région parisienne : un tiers des cadres occupés par ces activités de *back* et de *front office* sont franciliens.

---

<sup>1</sup> Source : *Idem*.

<sup>2</sup> Source : *Idem*.

**Schéma 2 : l'organisation de BNP Paribas en Île-de-France et la carte électorale associé**



Des cinq organisations syndicales présentes à BNP Paribas (la CFDT, le SNB-CGC, la CFTC, Force Ouvrière et la CGT), la CFDT et le SNB-CGC en sont, depuis 1995 au moins, les deux principales, en termes d'audience électorale globale<sup>1</sup> et, vraisemblablement, d'effectifs syndiqués. Au regard des résultats obtenus entre 1995 et 2005 par ces cinq syndicats aux élections des représentants du personnel aux différents Comités d'Établissements métropolitains, il apparaît que la CFDT, dont l'audience est partout homogène, est le premier syndicat de BNP Paribas. Ce classement s'inverse si l'on considère la seule région parisienne, où, traditionnellement, le SNB-CGC devance la CFDT. En région Île-de-France, l'écart entre ces deux syndicats s'est même accentué au cours de la période, de sorte que, au plan national, le SNB-CGC rattrape une partie du retard qui était le sien en 1995. Ce rattrapage se comprend aisément, au vu de la surreprésentation croissante des cadres en Île-de-France, surreprésentation qui, par ailleurs et pour ce qui intéresse notre propos, n'obère pas l'audience des listes CGT-UGICT franciliennes. La CGT et le SNB-CGC sont ainsi les deux seules organisations syndicales de BNP Paribas dont l'audience électorale en 2005, tous collèges confondus et sur l'ensemble du territoire métropolitain, est stable (CGT) ou en progression (SNB-CGC) par rapport à l'année 1995. La CGT et le SNB-CGC sont bien les syndicats qui supportent le mieux l'essor numérique des cadres et le reflux du personnel non-cadre sur les dix dernières années à BNP Paribas. Bien sûr, le SNB-CGC, syndicat de cadres, profite pleinement de cet enrichissement des effectifs cadres.

Tous collèges confondus, la CGT perd 321 voix entre 1995 et 2005, quand, sur la période, la CFDT en égare 1 776, FO 1 077 et la CFTC, 737. Cette diminution globale, mais toute relative, de l'audience de la CGT à BNP Paribas depuis 1995, procède d'une baisse modeste du nombre de voix obtenu auprès des techniciens de l'entreprise (950 voix perdues) et d'une augmentation, conséquente en termes relatifs, de son audience dans le second collège (629 voix nouvelles, dont 532 acquises en Île-de-France). Si la CGT gagne moins de votes cadres, en valeur absolue, que le SNB-CGC (lequel compte plus de 2 000 suffrages cadres supplémentaires par rapport à l'année 1995) et que la CFDT, qui en recense, en 2005, 1 606 de plus qu'en 1995, elle est l'organisation syndicale dont le nombre

---

<sup>1</sup> Source : RH Groupe BNP Paribas et archives de l'UGICT BNP Paribas Île-de-France.

de suffrages cadres a augmenté le plus vite sur la période considérée : celui-ci a triplé en dix ans, ce qu'aucune autre organisation syndicale de BNP Paribas n'a connu en pareilles proportions, pas même celles dont l'audience est comparable en termes absolus (FO et la CFTC). Ce résultat est, certes, peu significatif : moins le nombre de suffrages est important en début de période, et plus son augmentation absolue peut s'avérer importante en termes relatifs. Néanmoins, c'est bien en raison de son audience parmi les cadres que le reflux électoral de la CGT sur la décade 1995-2005 reste à un faible niveau, relativement à celui que la CFDT, FO et la CFTC connaissent sur la période.

La CGT et le SNB-CGC sont encore les deux seules organisations syndicales de BNP Paribas à avoir obtenu, lors des élections professionnelles qui se tinrent dans l'entreprise en 2005, leurs meilleurs résultats en Île-de-France, région où dominent les effectifs cadres – les techniciens étant les plus nombreux en Province. Le comble ? Le SNB-CGC le devait aux suffrages techniciens obtenus en région parisienne, les cadres ayant voté pour ses listes exerçant plutôt en Province ! À l'inverse, les cadres qui votèrent en 2005 pour les listes présentées par la CGT étaient plus souvent parisiens que provinciaux. D'ailleurs, rares étaient les cadres provinciaux qui ont voté pour la CGT à ces élections. En effet, si la CGT recueillit 14,22 % des suffrages exprimés en 2005 par les cadres franciliens de BNP Paribas, son audience provinciale s'avéra dérisoire parmi cette catégorie de personnel, ses listes ayant seulement obtenu 2,51 % des voix des cadres votant en Province (**Tableau 3**).

Ces piètres résultats provinciaux grèvent notablement la représentativité de la CGT parmi les cadres du territoire métropolitain. En 2005, la CGT fut ainsi l'organisation syndicale qui recueillait, au plan national, les plus mauvais résultats pour cette catégorie de salariés. Par rapport à l'année 1995, l'écart entre la CGT, FO et la CFTC parmi les cadres de BNP Paribas, toujours sur l'ensemble de la métropole, était toutefois nettement moindre. La CGT rattrape son retard parmi les cadres de l'entreprise et ses résultats parisiens sont loin d'y être étrangers : 80 % des suffrages cadres portés sur ses listes en 2005 étaient parisiens.

En Île-de-France, la CGT est le premier syndicat des techniciens et le troisième syndicat des cadres, en termes d'audience aux dernières élections des représentants du personnel aux Comités d'Établissements (2005). Cette année-là,

ses plus probants résultats auprès des cadres furent même obtenus aux élections des représentants des salariés au CECP, où la proportion de cadres, on l'a dit, est la plus nette. Malgré une abstention ayant confiné aux 60 %, les listes CGT-UGICT y recueillirent 17 % des voix cadres, soit presque autant que les listes CFTC et FO réunies.

La dernière élection en date (février 2006), l'élection des représentants des administrateurs salariés, confirment la tendance : à Paris, la CGT y remporta deux fois plus de suffrages techniciens (32 %) qu'en Province (16 %) et 12,5 % de suffrages cadres, contre 4,7 % en Province<sup>1</sup>. Et si, en considérant les effectifs techniciens et cadres globaux, 46 % des voix techniciennes ayant été obtenues par la CGT furent des voix parisiennes, sept cadres, sur dix ayant voté en faveur de ses listes lors de cette élection, étaient franciliens. En comparaison, la CFDT et le SNB-CGC obtinrent encore de meilleurs résultats parmi les cadres provinciaux : seuls quatre cadres, sur dix ayant voté en faveur de la CFDT ou du SNB-CGC à l'occasion de cette élection, étaient des cadres parisiens.

---

<sup>1</sup> Source : *Idem*.

**Tableau 3 : l'audience des syndicats de BNP Paribas aux élections CE (2005) et CA (2006)<sup>1</sup>**

Syndicat	CGT			CFDT			SNB-CGC			CFTC			FO		
Catégorie	T	C	Tot.	T	C	Tot.	T	C	Tot.	T	C	Tot.	T	C	Tot.
<b>Paris</b>	27.6	<b>14.2</b>	<b>21</b>	25.2	23.8	24.7	21.3	45.4	32	9.9	8.5	9.3	15.8	7.9	12.4
<i>CECP</i>	29.8	<b>17</b>	21.7	25	23.3	23.9	12.5	39.6	29.6	11.5	10.2	10.7	21.1	9.9	14.1
<i>CEPAC</i>	32.3	10.4	25.5	27.9	29.4	28.4	13.2	46.6	23.6	13.5	7.7	11.7	13.1	5.9	10.8
<i>CEAP</i>	24.5	13.8	20.5	24.5	22.5	23.8	27.6	49.9	36	7.4	6.8	7.15	16	6.9	12.6
<b>Province</b>	14.5	<b>2.51</b>	<b>10.9</b>	40.9	23	35.4	15.4	48.3	25.5	11.3	10.5	11.1	14.6	8.05	12.6
Conseil d'Admin.	21	8	16	35	23	30	17	51	29	13	10	12	14	8	12
<b>Paris</b>	32	12.5	23	24	21	23	19	47	32	12	11	12	13	9	11
<b>Province</b>	16	4.7	13	39	24	35	16	54	28	14	9	12	14	8	12

**T : Techniciens**

**C : Cadres**

**Tot. : Total**

Selon que l'on considère Paris ou la Province, l'audience de la CGT varie pratiquement du simple au double, quel que soit le collège électoral en question. Pour les cadres, le rapport est même de un à six ! En dehors de Paris, la CGT est l'organisation qui, des cinq syndicats implantés à BNP Paribas, obtient l'audience la plus faible, alors qu'elle est le troisième syndicat du territoire, tous collèges confondus. Le constat d'une représentativité plus « réelle » en Île-de-France, à

<sup>1</sup> Chiffres en pourcentages, arrondis à la décimale supérieure.

plus forte raison dans les collèges cadres, est donc manifeste : à BNP Paribas, la CGT est soutenue par les salariés des niveaux supérieurs de qualification qui travaillent en Île-de-France, mais ces salariés lui sont indifférents lorsqu'ils travaillent en Province ; l'Île-de-France est précisément la seule région attestant leur prise en charge catégorielle.

Les fruits de cette approche catégorielle sont indissociables d'une solide implantation militante dans certains secteurs de l'activité de BNP Paribas : au sein de la fonction centrale Systèmes d'Information Groupe (SIG), la CGT est le premier syndicat pour la catégorie cadres, y drainant un tiers de leurs suffrages ; les listes CGT captent aussi près de 18 % des voix des cadres du pôle d'activité Banque de Financement et d'Investissement (BFI), où le syndicat compte une bagatelle d'adhérents, mais non des moindres : Riccardo Pietro en provient. Cette implantation fait également écho à une conception typiquement délégataire de l'action syndicale. L'UGICT BNP Paribas Île-de-France, en effet, est organisée en fonction des secteurs professionnels dont ses permanents sont originaires. L'espace de compétences et de responsabilités du permanent syndical est d'abord circonscrit au milieu professionnel dont il s'est extrait, qu'il connaît, à l'intérieur duquel il dispose d'un important capital relationnel et dont il sait les enjeux et contraintes pour les avoir vécus :

*« Je n'ai pas besoin de prévenir les salariés ou la hiérarchie quand je compte faire une "descente", je connais le calendrier, les résultats, c'est à telle date, je sais qu'entre le vingt et la fin du mois, ils vont être très pris. »* (Riccardo Pietro, 45 ans, cadre, promotion interne, permanent syndical, syndicat UGICT BNP Paribas Île-de-France)

Prophète en sa patrie professionnelle, le permanent est responsable de l'action syndicale dans le secteur d'activité où il fit autrefois ses classes et s'impose, du fait des mandats qu'il détient, de le visiter régulièrement site par site, zone géographique par zone géographique, service par service. Charge à chacun des permanents de *« prêcher dans sa paroisse »*, son *« fief »* (Riccardo Pietro) en s'appuyant sur *« le délégué du coin »* (Marcel Chaïli), le militant du secteur en question qui est toujours en activité. Le fait que la CGT est le premier syndicat pour lequel votent les cadres de la fonction SIG s'explique ainsi, en grande partie, par la *« notoriété »* qu'y a acquis un Secrétaire issu de ce secteur d'activité et qui,

à ses débuts dans la banque, se concentrait déjà sur les problèmes « quotidiens » des informaticiens, ses collègues de travail :

*« Quand j'ai commencé à l'UGICT dans le secteur des informaticiens, on s'occupait déjà des informaticiens, avec eux, au quotidien. [...] L'idée est que chacun doit faire son trou là où il est avant de parler d'autre chose. [...] Même si nous allons régulièrement visiter les salariés de nos secteurs et que nous avons une certaine notoriété, c'est clair que le délégué du coin joue un rôle fondamental. »* (Marcel Chaïli, 53 ans, technicien, permanent syndical, Secrétaire du syndicat UGICT BNP Paribas Île-de-France)

Vu le déséquilibre de l'implantation UGICT cependant, absente de pans entiers de l'organisation de BNP Paribas et surreprésentée dans le réseau BDDF et dans la fonction SIG, le permanent ne limite pas son activité au seul champ de sa propre activité professionnelle d'origine : il l'étend à celles qui s'y rapportent et / ou s'en rapprochent, rapport cristallisé par la division de la carte électorale parisienne en trois CE distincts. Ceux des permanents relevant ensemble, à titre professionnel, du CECP par exemple, s'occupent légitimement de l'activité revendicative, de développement et de prise en charge des problèmes individuels des salariés exerçant dans l'ensemble des « services centraux » de BNP Paribas. Ils se partagent les tâches militantes de façon consensuelle, en fonction des contraintes matérielles et temporelles qui pèsent quotidiennement sur l'activité syndicale individuelle.

Cette organisation du travail militant avait, par ailleurs, permis de comprendre leur rapport au rôle de Délégué du Personnel. Il a été montré au Chapitre III que le délégué UGICT représentait, personnifiait les salariés de son seul secteur d'activité, auxquels il rendait compte de son action et dont il défendait chacun des membres, quelle que fût la nature de son problème professionnel et qu'il fût ou non adhérent du syndicat<sup>1</sup>. C'est donc dire que, l' élu UGICT s'étant présenté aux suffrages des salariés de son secteur, il est, en un sens, élu par ses pairs, dont il se voit alors comme le porte-parole. En d'autres termes, qui sont ceux d'Émile Durkheim (1893), l'approche catégorielle est, ici, une approche communautaire, où la solidarité est une solidarité « mécanique », qui opère par « similitude »<sup>2</sup>. L'enracinement professionnel est déjà un moyen de prévention de

---

<sup>1</sup> Voir *supra* Chapitre III – 2.1.

<sup>2</sup> É. Durkheim (1893), *De la division du travail social*, Paris, PUF, 1960.



l'éventuelle délégitimation d'un rôle syndical qui n'est plus assis sur une activité proprement professionnelle, de compenser le fait de ne plus « travailler ». Cet ancrage du délégué, associé au fait que tout salarié de son secteur est digne, parce qu'il relève dudit secteur, de se voir défendu face à sa hiérarchie, est aussi la condition du développement de la syndicalisation et de l'audience de l'UGICT BNP Paribas Île-de-France. Il permet une forme légitime de prosélytisme :

*« À Finance, la CGT, c'est l'UGICT et donc c'est Riccardo, [...] pour les salariés, on reste une référence, je ne travaille plus depuis vingt ans, mais je suis toujours leur collègue... c'est pareil pour Riccardo, on est identifié comme ça dans nos secteurs, c'est important. »* (Marcel Chaïli, syndicat UGICT BNP Paribas Île-de-France)

*« C'est pour ça que l'on obtient de bons résultats électoraux. Quand tu défends quelqu'un, ça se sait forcément. »* (Riccardo Pietro, syndicat UGICT BNP Paribas Île-de-France)

L'indépendance statutaire du syndicat UGICT, l'organisation polaire du travail syndical et la conception délégataire du syndicalisme, qui habite les permanents, s'entremêlent pour permettre de connaître et d'épouser, au plus près des réalités quotidiennes du travail, les aspirations de ce qui constitue encore l'essentiel des cadres de BNP Paribas : le personnel recruté à profusion au cours de la décennie 1970 et n'ayant connu d'autres entreprises que la BNP ou Paribas. Ce personnel est d'autant plus enclin à voter pour l'UGICT que ses militants lui ressemblent et sont connus de tous, mais aussi qu'ils s'essaient à mettre en œuvre une politique revendicative qui soit de nature « gestionnaire » et dépourvue de connotation partisane, ainsi que des pratiques syndicales de proximité<sup>1</sup>. Ces revendications et pratiques les distinguent clairement de la CGT Île-de-France et permettent de capter l'attention des plus récemment embauchés :

*« Nous, on est politisé, mais on ne fait pas de politique en premier lieu, on n'est pas une cellule révolutionnaire ! On a une grille de lecture qui est marxiste, on veut améliorer la situation des salariés ici, mais on ne fait pas n'importe quoi non plus.... On n'a pas abandonné l'idée de lutte des classes, mais on ne peut pas attaquer avec un discours du type "travailleurs, travailleuses". [...] Nous, on colle aux aspirations des salariés et ensuite, on essaie de les éduquer, de les sensibiliser en douceur à autre chose que leur petite réalité. À la CGT [BNP Paribas Île-de-France], ils sont dans le discours de classe pur et dur, il suffit de voir la différence de ton entre nos tracts pour s'en rendre compte ! »* (Martin Silvano, 50 ans, technicien, permanent syndical, journée

---

<sup>1</sup> Voir *supra* Chapitre III – 2.1.

d'observation de l'activité du syndicat UGICT BNP Paribas Île-de-France, le 28 juin 2006)

*« L'UGICT [BNP Paribas Île-de-France], ce n'est pas la CGT [BNP Paribas Île-de-France]... . [...] À la banque, c'est beaucoup de cadres, des gens qui réfléchissent et qui, parce qu'ils sont cadres, ne se retrouvent pas dans la CGT traditionnelle... ils réfléchissent, ils ont besoin d'avoir en face d'eux des gens qui sont un peu comme eux. »* (Florent Hérout, 34 ans, cadre diplômé, militant du syndicat UGICT BNP Paribas Île-de-France)

*« Il faut aller sur le terrain et tenir un discours qui tient compte de la réalité [des cadres], de leurs problèmes, leurs attentes, c'est-à-dire aussi l'aspect carrière... [...] je tiens à leur ressembler, cravate etc. Il faut s'habiller comme eux, qu'ils puissent s'identifier... c'est tout bête, mais l'image que l'on projette est importante. »* (Riccardo Pietro, syndicat UGICT BNP Paribas Île-de-France)

*« Ce n'est pas parce que les cadres sont privilégiés par rapport aux autres qu'il ne faut pas les défendre ! Être cadre, ce n'est pas une maladie, c'est être un salarié ! »* (Fernand Guérin, 57 ans, cadre, promotion interne, Congrès Syndical UGICT BNP Paribas Île-de-France de juin 2006)

La capacité relative – mais objective – à capitaliser en termes électoraux la contestation diffuse, hétéroclite voire circonstanciée, les doléances individuelles, les frustrations des salariés, cadres ou techniciens supérieurs, jeunes et moins jeunes, ne se traduit guère, cependant, en termes d'adhésions cadres :

*« On a pas mal de sympathisants, comme le montrent les résultats dans des secteurs comme SIG ou Finance, mais l'adhésion des cadres reste quelque chose de... il ne faut pas que ça se sache.... »* (Riccardo Pietro, syndicat UGICT BNP Paribas Île-de-France)

L'adhésion s'est malgré tout développée depuis 2003, même s'il suffit de s'acquitter d'un seul timbre de cotisation pour être enregistré comme adhérent : selon la comptabilité tenue par la Trésorière du syndicat, les effectifs syndiqués ont crû de 26 % entre 2003 et 2006, passant de 139 à 175 adhérents au cours de l'année 2006. Le solde net des adhésions sur la période 2003 – 2006 s'élève à 90 adhésions nouvelles<sup>1</sup>, soit plus d'une trentaine par an en moyenne. Bien que le contingent adhérent ne représentât pas même 1 % des salariés franciliens de BNP Paribas, cette progression, associée aux résultats électoraux, justifiait au moins

---

<sup>1</sup> D'après le Rapport Financier diffusé lors du Congrès syndical du mois de juin 2006.

provisoirement, aux yeux du Délégué Syndical Central (DSC) CGT de BNP Paribas, l'indépendance de l'UGICT à l'égard de la CGT. Et ce, nonobstant « *l'appel à l'unité* » du Secrétaire de la CGT BNP Paribas Île-de-France, lancé lors du Congrès UGICT auquel tous deux avaient été invités :

*« L'UGICT [BNP Paribas Île-de-France] marche bien et, avec quatre-vingt-dix adhésions nouvelles en deux ans et demi, la question de la réunification [des deux syndicats franciliens] ne peut pas se poser pour l'instant. »* (DSC CGT, Congrès Syndical UGICT BNP Paribas de juin 2006)

*« Si l'on fusionnait, on ne pourrait plus avoir cette activité catégorielle qui a marqué des points... là où on a mené des actions, à SIG par exemple, on est la première organisation chez les cadres, ce n'est quand même pas courant. »* (Marcel Chaïli, syndicat UGICT BNP Paribas Île-de-France)

Le succès de l'approche catégorielle indique donc que l'on ne s'adresse pas aux techniciens des niveaux de classification A, B ou C – les anciens employés de banque – comme on s'adresse, sinon aux cadres, aux « gradés », aux techniciens des niveaux F ou G : « *on n'a pas la même population* », disent les militants de l'UGICT pour justifier la coexistence de deux syndicats CGT à BNP Paribas en Île-de-France. En dehors d'une démarcation revendicative et en termes de pratiques syndicales, le meilleur exemple en est donné par le rapport à l'actionnariat salarié, auquel le syndicat CGT s'était d'abord opposé sans nuance, récusant (en ces termes) toute participation salariée à la pérennité du système capitaliste. On a vu au Chapitre III que la délégation nationale de la CGT à BNP Paribas avait finalement signé l'accord du 29 juin 2006 sur l'intéressement, les militants de l'UGICT ayant su imposer les vues qu'ils prêtaient aux cadres et aux « gradés »<sup>1</sup>. Cet exemple n'est pas isolé : aux dires des enquêtés, les militants du syndicat CGT les auraient aussi raillés pour n'avoir pas appelé à la grève pendant la journée de solidarité décrétée par le gouvernement Raffarin (2002-2005) ;

*« Par rapport à notre population, un appel à la grève de principe sur le lundi de Pentecôte n'est pas pertinent... pour la mobiliser contre le CPE, ç'avait déjà été un travail de longue haleine ! [...] Il faut que nous parvenions à mieux nous coordonner [avec le syndicat CGT Île-de-France], mais on ne doit pas fusionner, on n'a pas la même population. »* (Marcel Chaïli, Congrès Syndical UGICT BNP Paribas Île-de-France de juin 2006)

---

<sup>1</sup> Voir *supra* Chapitre III – 1.1.

*« Ici, à SIG, il n'y a que l'UGICT, comme on est deux syndicats distincts et qu'ici, il n'y a presque que des cadres, donc la CGT, il n'y en a pas. [...] Ce n'est pas aberrant d'avoir deux syndicats CGT dans la même entreprise, on ne vise pas la même population. » (Aurélia Adilmar, 34 ans, cadre diplômée, militante du syndicat UGICT BNP Paribas Île-de-France)*

### *1.2) Autonomie statutaire et syndicalisme d'adhérents : la fin d'un militantisme à l'ancienne ?*

Les résultats électoraux de la CGT à Paris étayent, selon les militants de l'UGICT, l'idée selon laquelle la syndicalisation des « gradés » et cadres ne peut se réaliser autrement que sur des bases strictement catégorielles. Ces bases imposent de prendre acte d'aspirations qui ne cadrent pas toujours, tant s'en faut, avec leurs propres convictions et qui sont disqualifiées par les militants du syndicat « *partenaire* » (Riccardo Pietro), peut-être en raison de leur caractère jugé droitier. Mais, même si aucun extrait d'entretien ne permet de l'affirmer avec certitude, il semble que l'approche catégorielle est pour les militants de l'UGICT un acte de subversion congruent avec leurs implications politiques : quelle meilleure contestation des orientations dirigeantes que celle qui s'appuie sur l'audience de la CGT parmi les cadres de l'entreprise ? De façon plus certaine, le développement syndical reste une nécessité pour la légitimité de l'indépendance statutaire à l'égard du syndicat CGT Île-de-France, pour le maintien d'une existence autarcique du syndicat UGICT, c'est-à-dire affranchie des contraintes structurelles, de « *l'appareil* » (notamment fédéral) :

*« J'ai une certaine allergie aux appareils, qui me le rendent bien... les camarades me le reprochent parfois, mais, en même temps, ils sont assez d'accords. [...] La fédération, tant qu'ils ne signent pas des trucs qui nous posent problème vis-à-vis des salariés, on n'en a pas besoin. Eux, ils ont besoin de nous pour nos cotisations. [...] Nos rapports sont très distendus, [...] la CGT [la Confédération], il y a tellement de monde entre eux et nous ! » (Marcel Chaïli, syndicat UGICT BNP Paribas Île-de-France)*

L'impérieux besoin de développer la syndicalisation pour conserver cette liberté d'action, revendication qui fait écho à l'héritage de l'anarcho-syndicalisme

traversant, à des degrés divers, toutes les structures locales de la CGT, justifie aussi l'ouverture du syndicat au tout-venant des cadres et des « gradés » :

*« Au départ, je n'ai pas l'approche catégorielle, mais je suis persuadé qu'il faut s'occuper concrètement des problèmes que rencontrent les gens. [...] Quand je fais du syndicalisme, je ne me pose pas la question de changer la pensée des gens, le but d'un syndiqué n'est pas d'infléchir la pensée des gens, c'est de prendre en compte leurs difficultés et d'essayer de les résoudre. [...] On est prêt à faire adhérer n'importe quel salarié, il faut un minimum de rien du tout, il faut être salarié. La motivation, ce sont les gens qui décident, c'est leur choix, je me garderais bien de... nous, on ne va pas sonder les cœurs. »* (Marcel Chaïli, syndicat UGICT BNP Paribas Île-de-France)

À l'UGICT BNP Paribas Île-de-France, « *n'importe quel salarié* » est digne d'adhérer et de prendre des responsabilités militantes, du simple fait qu'il est un salarié. L'absence de considération pour ses orientations politiques semble impensable à la CGT BNP Paribas Île-de-France, du moins à en croire les enquêtés de l'UGICT :

*« Chez nous, on s'en moque du discours politique, il y a beaucoup de camarades qui sont politiquement très divers, alors que dans la CGT.... »* (Riccardo Pietro, syndicat UGICT BNP Paribas Île-de-France)

*« À l'UGICT, on a un vrai respect des différentes appartenances, on a beaucoup d'ex-PC, d'ex-PS, on a des cathos, on cohabite bien, [...] on a des libertés de manœuvres. »* (Viviane Giordano, 56 ans, technicienne, permanente syndicale, syndicat UGICT BNP Paribas Île-de-France)

*« À la CGT [BNP Paribas Île-de-France], ils sont dans une ligne stricte de classe, ceux qui n'entrent pas dans leur moule ne peuvent pas prendre de mandats. »* (Viviane Giordano, journée d'observation de l'activité du syndicat UGICT BNP Paribas Île-de-France, le 28 juin 2006)

*« L'important, c'est que les décisions qui relèvent du syndicat soient reconnues par les syndiqués, c'est ça l'indépendance [à l'égard du politique]. »* (Marcel Chaïli, syndicat UGICT BNP Paribas Île-de-France)

Les permanents et militants les plus anciens dans le syndicalisme sont tous ou ont tous été, on l'a dit, des militants politiques<sup>1</sup>. Mais, de même qu'ils estiment que la politique n'a pas sa place dans le champ syndical<sup>2</sup>, ils s'interdisent donc de

---

<sup>1</sup> Voir *supra* la présentation des terrains d'enquête.

<sup>2</sup> Voir *supra* Chapitre III – 1.1.

« *sonder les cœurs* » (Marcel Chaïli), d'exiger de l'adhérent qu'il épouse *a priori* leur grille de lecture de la réalité bancaire.

L'autonomie statutaire de l'UGICT BNP Paribas oblige et, en même temps, justifie l'adoption d'un « syndicalisme d'adhérent », qui implique de ne pas conditionner l'adhésion d'un salarié à quelque audition de passage : au syndicat UGICT BNP Paribas Île-de-France, l'adhérent investit seulement sa qualité « supra-individuelle »<sup>1</sup> de salarié de l'entreprise. Pour autant, les militants les plus expérimentés ne proposent « *pas systématiquement* » (Marcel Chaïli) l'adhésion, pas même aux salariés dont ils viennent de contribuer à résoudre le problème professionnel. Ceux qui le font ne le font que depuis une période « *très récente* » (Viviane Giordano) qui coïncide en fait avec l'arrivée de militants trentenaires, et la politique d'adhésion reste informelle, ne répond d'aucune organisation du travail syndical. Les « anciens » du syndicat considèrent que leurs positions revendicatives devraient suffire à attirer les salariés qui relèvent de leur champ de représentation. Au plan de la vie syndicale, ils requièrent toujours implicitement du syndiqué un minimum d'investissement personnel, préfèrent aux salariés qu'il faut convaincre d'adhérer en usant d'arguments utilitaristes ceux qui adhèrent d'eux-mêmes et qui, dès lors, sont identifiés comme militants potentiels, susceptibles de leur succéder. Ainsi Riccardo Pietro, passablement irrité de certaines réponses de salariés qu'il a défendus lorsqu'il se décide à proposer l'adhésion :

*« Je lui dis “vous avez été satisfait”, ou “vous avez vu qu'on vous a accompagné, même si vous n'avez pas obtenu satisfaction, voulez-vous nous rejoindre ?” Certains disent “non, je te remercie de m'avoir défendu, je te paierai une bouteille de champagne”, là je dis “ça ne m'intéresse pas, j'ai obtenu ta promotion, une revalorisation de ton salaire, ce n'est pas la mer à boire la cotisation par rapport à ce que j'ai pu te donner !” [...] D'autres à qui je propose disent qu'ils sont en surendettement, qu'ils n'ont pas les moyens... c'est décourageant .... »*  
(Riccardo Pietro, syndicat UGICT BNP Paribas Île-de-France)

Riccardo compte en fait parmi les permanents les moins rétifs à considérer le développement de l'adhésion comme un objectif légitime de l'action syndicale. Il est aussi le plus jeune d'entre eux. Mais, s'ils sont peu ou prou réticents à l'égard

---

<sup>1</sup> G. Simmel (1908), « Le problème de la sociologie. Excursus sur la question : comment la société est-elle possible ? », *Sociologies. Études sur les formes de la socialisation*, Paris, PUF, Coll. « Sociologies », 1999.

d'une conception de la syndicalisation affranchie de toute exigence en termes d'apprentissage idéologique et d'implication personnelle, s'ils se méfient des adhésions jugées versatiles parce qu'instrumentales, les plus anciens n'en sont pas moins conscients que « *chaque génération arrive avec sa culture* » :

*« Chaque génération arrive dans le syndicalisme avec sa propre culture, nous-mêmes, quand on est arrivé, on faisait des trucs de lycéens, sit-in etc. ce qui surprenait beaucoup nos patrons et les syndicalistes de la CGT de l'époque. »* (Marcel Chaïli, syndicat UGICT BNP Paribas Île-de-France)

Irène Pasquale, technicienne de trente-neuf ans, Florent Hérouet et Aurélia Adilmar, cadres diplômés de trente-quatre ans, tous trois Délégués du Personnel (DP) depuis 2005, sont très investis dans la vie du syndicat UGICT BNP Paribas Île-de-France. Au congrès syndical de juin 2006, ces trois militants ont non seulement pris une part très active aux débats, mais se sont également inscrits dans la plupart des groupes de travail, quand ils n'ont pas proposé leur création. En outre s'étaient-ils engagés dans l'action syndicale à la faveur d'enjeux locaux, qui parfois les concernaient directement : injustice professionnelle (Irène Pasquale), discrimination du genre féminin (Aurélia Adilmar)<sup>1</sup>... Et, effectivement, leurs vues quant aux moyens à mettre en œuvre pour développer la syndicalisation tranchent singulièrement avec celles d'« anciens » engagés dans un tout autre contexte, le milieu des années 1970, et qui s'exonèrent difficilement d'une conception presque sacerdotale de l'implication syndicale. Bien qu'un large consensus se dégage sur les façons de faire du syndicalisme et, corollaire, de l'adhésion syndicale, lequel se cristallise sur la personne d'un Secrétaire réélu sans voix dissidente pour la troisième fois consécutive en juin 2006, s'observent en réalité certaines nuances, qui tiennent à l'effet générationnel et aux formes de socialisation sous-jacentes des militants. Il ne s'agit pas tant de contradictions de fond, qui seraient irréconciliables, que de divergences de forme, néanmoins significatives d'une conception différente du sens de l'action syndicale.

Les permanents, les « historiques » du syndicat, laissent aux plus jeunes militants, fourmillant d'idées sur la question, le soin de définir les stratégies de développement, dont les succès sont la condition de l'indépendance à l'égard du syndicat CGT Île-de-France. Ces militants fraîchement enrôlés sont non seulement

---

<sup>1</sup> Voir *supra* Chapitre IV – 2.4.

acquis au « syndicalisme d'adhérent », mais entendent encore mettre en œuvre des pratiques de syndicalisation qui confinent à la démarche « marketing » prêtée aux syndicats concurrents :

*« Pour faire adhérer les jeunes et les cadres, il faut qu'ils ne se sentent pas obligés de s'investir, de militer, il faut accepter qu'ils puissent vouloir se contenter de juste payer une cotisation... et il faut faire du marketing nous aussi, mais nous, il faut quand même qu'il soit axé sur le côté revendicatif... il n'empêche que l'on vend mal ce que l'on fait, quand les autres vendent bien ce qu'ils ne font pas toujours ! » (Florent Hérouet, Congrès Syndical UGICT BNP Paribas Île-de-France de juin 2006)*

Florent assume pleinement ses pratiques prosélytes au quotidien, auxquelles il se dit rompu depuis son passage au Mouvement des Jeunes Socialistes (MJS) :

*« Aux MJS, j'étais dans la partie adhésion, je m'occupais de faire venir des jeunes. [...] Je faisais du prosélytisme, ça ne me posait pas de problèmes, je discutais devant les facs et les lycées, tu vois des gens que ça intéresse, si la personne est intéressante. [...] Autour de moi, maintenant, c'est clair que je fais du prosélytisme, j'essaie de motiver nos adhérents et nos militants à faire ça. » (Florent Hérouet, syndicat UGICT BNP Paribas Île-de-France)*

Irène et Florent se sont tous deux portés volontaires pour animer le groupe de travail « syndicalisation des jeunes », créé lors du Congrès Syndical de juin 2006 et dont la mission première allait consister à éditer un livret d'accueil destiné aux moins de 35 ans, un livret qui serait « à l'image, dit Florent, de celui que la BNP donne aux nouveaux embauchés ». Irène proposa également, au cours du Congrès, de construire une « liste des salariés de moins de quarante ans » relevant de son périmètre professionnel, de manière à « les appeler pour prendre contact ». Cette idée ne fit pas l'unanimité parmi des congressistes qui, pour la plupart, estimèrent qu'une démarche trop ouvertement « commerciale » pouvait s'avérer « contre-productive » (Bruno Baron). Il reste que, à l'instar d'Aurélia Adilmar, qui conçoit bien « que l'on peut être syndiqué sans être militant », les plus jeunes dans le syndicalisme sont aussi les militants qui répugnent le moins à chiffrer l'objectif de développement syndical et à définir des « postes » militants voués à l'atteinte de cet objectif :

*« Dans l'organisation, tout le monde dit qu'il faut des adhérents, mais personne n'a le courage de dire "on met en place un plan d'action, on fait des postes, il y a telle personne qui fait telle chose, qui doit rendre tel travail à telle date", on n'est pas dans un mode directif... ça fait un peu*



*bricolage amateur, je pense que les anciens comptent beaucoup sur nous, les nouveaux, pour apporter un nouveau souffle. »* (Aurélia Adilmar, syndicat UGICT BNP Paribas Île-de-France)

L'influence des militants les plus récemment engagés dans l'action syndicale se conjugue à l'enjeu de la légitimation de l'indépendance de l'UGICT vis-à-vis de la CGT Île-de-France. Cette combinaison conforte les militants les plus chevronnés dans l'idée que tout salarié est le bienvenu à l'UGICT. C'est donc bien parce que l'UGICT BNP Paribas Île-de-France est indépendante, et pour préserver cette situation, que les militants se résolvent à adopter des pratiques syndicales relevant du syndicalisme dit « d'adhérents ». Effet pervers, des salariés au profil, sinon sociologique, idéologique dissonant sont parfois acceptés dans la population adhérente. Valérie Busseau, commerciale en agence de vingt-sept ans, passée par la formation en alternance et issue « *des quartiers* », a adhéré à l'UGICT BNP Paribas Île-de-France en 2005. Elle concède mal connaître la CGT, les seuls éléments à sa disposition étant ce qu'elle en voit « *à la télé* » et l'image positive de Viviane Giordano, qui avait prouvé sa capacité à prendre efficacement en charge les salariés à problème. Valérie fustige l'« *exploitation* » dont sa mère, femme de ménage, aurait été l'objet, et le poids de l'imposition et des charges sociales en France, qu'aurait éprouvé un père patron de restaurant : « *quand on voit ce que coûte un salarié au patron, on comprend qu'il y ait du chômage* », dit-elle. L'entretien s'est déroulé peu après la mobilisation syndicale du printemps 2006 contre le Contrat Première Embauche (CPE) proposé par la gouvernement Villepin (2005-2007), mobilisation qu'elle avouait avoir d'autant moins bien comprise que, selon elle, « *pour les jeunes sans travail, le CPE, c'est mieux que rien* ». Cette adhérente de la CGT décrit enfin la flexibilité sur le marché du travail comme moyen offert au salarié de « *se réaliser* » et s'affirme hostile aux 35 heures, du moins en l'état :

*« Moi, je préfère travailler pour gagner plus d'argent, plutôt que de partir en week-end... à quoi ça sert d'avoir plus de congés, si l'on n'a pas d'argent pour en profiter ? »* (Valérie Busseau, 27 ans, technicienne, adhérente du syndicat UGICT BNP Paribas Île-de-France)

Dans ce contexte, la conformation idéologique par la formation syndicale apparaît indispensable. Or, le syndicat ne met pas en œuvre de politique de formation des

adhérents, ni même des nouveaux élus. Les stages de formation ne sont proposés aux novices du syndicalisme qu'à la discrétion du militant considéré (selon que la situation lui semble ou non s'y prêter) et, qui plus est, presque toujours en vain. Quant aux nouveaux élus, ils doivent le plus souvent se porter volontaires :

*« La formation ? On la propose, oui. Enfin, ça dépend aussi des militants et des salariés qu'ils rencontrent. D'après ce que je vois, ça n'intéresse pas beaucoup les syndiqués.... »* (Martin Silvano, journée d'observation de l'activité du syndicat UGICT BNP Paribas Île-de-France, le 28 juin 2006)

*« Ça reste ouvert à la volonté de chacun, on m'a dit que c'était ouvert et puis voilà.... Quand je vois des formations qui m'intéressent, je m'inscris. »* (Aurélia Adilmar, syndicat UGICT BNP Paribas Île-de-France)

L'absence de mise en œuvre d'une politique systématique de formation syndicale, le faible intérêt qu'y trouvent des syndiqués ne s'y inscrivant quasiment jamais, même lorsque cela leur est proposé, grèvent l'appropriation par la population adhérente du sens de l'orientation confédérée. Théoriquement, le risque d'une pénétration de « *l'esprit bourgeois* »<sup>1</sup>, selon le vocabulaire des « années folles », est même d'autant plus élevé que le syndicat reste indépendant, mais aussi que ces permanents conçoivent, comme on l'a dit, la légitimité syndicale sur un mode délégitaire et affranchi du champ politique. Ce risque phagocytaire est en fait très faible et, si les raisons de cette faiblesse sont multiples, elles tiennent essentiellement au fait que le militantisme CGT, sinon l'adhésion, est loin d'être neutre sur le plan symbolique<sup>2</sup>. Le principal écueil est plutôt celui du caractère labile d'adhésions qui ne sont pas assises sur un corpus de valeurs, même défini *a minima* :

*« Adhérer, c'est avoir une assurance professionnelle, mais c'est aussi participer à un projet collectif. »* (DSC CGT BNP Paribas, Congrès Syndical UGICT BNP Paribas Île-de-France de juin 2006)

C'est là résumée toute la difficulté d'un syndicalisme catégoriel sis au cœur même d'organisations confédérées, *a fortiori* lorsque la population militante est en fin de carrière professionnelle et se doit d'identifier et de socialiser ses héritiers. Le

---

<sup>1</sup> Source : XV<sup>e</sup> Congrès de la CGT, Orléans, 1920, « Compte-rendu des travaux », p. 403. Cité par M. Descostes et J. L. Robert, « 1914 – 1935 : l'organisation », M. Descostes et J. L. Robert (1984), *op. cit.*

<sup>2</sup> F. Piotet (2007), *op. cit.*

succès du syndicalisme catégoriel, assis sur des enjeux locaux et dissociés de toute considération idéologique, se paie ainsi d'un effritement de l'idée même de confédéralisme. Mais cette idée est-elle encore pertinente ou, à tout le moins, la seule manière d'envisager le syndicalisme ?

## **2) Les « vastes solidarités inter-professionnelles »<sup>1</sup> : une orientation surannée ?**

À l'échelle du territoire national, la CFDT est devenue en 1997 la première organisation syndicale de cadres en termes de résultats aux élections prud'homales, ce que les élections de 2002 ont confirmé. Le nombre exact d'adhérents cadres à la CFDT est, en revanche, très difficile à connaître, en raison de l'orientation choisie quant aux modalités de la prise en charge de cette catégorie d'actifs : le poids du contingent adhérent recensé à la CFDT-cadres est tributaire de la déclaration par la « base » (sections syndicales et syndicats) de la qualité de cadre d'un adhérent quelconque, qui est loin d'être systématique. La déclaration progresse néanmoins depuis l'adoption, devenue effective en 1998, de la Charte financière confédérale, qui fait de la déclaration de l'adhérent cadre une opération financièrement neutre pour les syndicats<sup>2</sup>. Mais le blocage du montant des cotisations qui revient statutairement à la CFDT-cadres, décidé en 2002 par le Bureau National Confédéral (BNC) de la CFDT, indique que le fléchissement du rythme d'adhésion puis les défections enregistrées à partir de 2003 ont faiblement atteint la structure propre aux cadres de la CFDT, qui se trouve dans une situation paradoxale au moment de l'enquête de terrain : le nombre de cotisants, nouveaux adhérents ou nouveaux déclarés cadres, progresse, tandis que les recettes

---

<sup>1</sup> F. Piotet (dir.), *La révolution des métiers*, Paris, PUF, Coll. « le lien social », 2002.

<sup>2</sup> Selon les principes de la Charte financière confédérale, les syndicats perçoivent les cotisations de leurs adhérents, conservent la part de la cotisation qui se situe au-delà du plafond de 13,05 € mensuels (en 2005) et reversent le reste du montant collecté au Service Central de Perception et de Ventilation des Cotisations (SCPVC). Une part de la somme ainsi collectée revient à la CFDT-cadres et, en principe, cette part est d'autant plus élevée que les cadres syndiqués à la CFDT sont nombreux. Le SCPVC redistribue ensuite le montant restant aux structures syndicales, fédérales et régionales, ainsi qu'à la Confédération. (Source : Rapport Financier, Congrès Confédéral CFDT de Grenoble, juin 2006. Disponible sur le site Internet de la CFDT). Avant la Charte en question, le montant de la cotisation était plus élevé pour le cadre que pour le non-cadre et la différence revenait à la CFDT-cadres, de sorte que les syndicats avaient intérêt à ne pas déclarer leurs cadres pour conserver le surplus.

provenant des cotisations sont plafonnées et stagnent ; la CFDT-cadres est en fait amputée d'une partie de ses recettes, au nom de « *la solidarité confédérale* »<sup>1</sup> décidée par le BNC, les défections que la CFDT a connues entre 2003 et 2006 (inclus) ayant donc moins concerné, semble-t-il, les cadres que les non-cadres.

Ces éléments quantitatifs semblent démontrer la pertinence de l'approche multi-catégorielle de l'action syndicale et le choix de l'intégration indifférenciée des cadres au syndicalisme CFDT. L'observation du rapport aux cadres au sein des structures « de base » et de « *l'action permanente* »<sup>2</sup> de la CFDT-cadres pour légitimer son existence auprès de la Confédération oblige pourtant à relativiser cet apparent succès. À l'inverse, la souplesse structurelle de la CGT est synonyme de capacité manifeste à l'implantation dans des milieux fermés, comme le corps professionnel du PNC<sup>3</sup>. Capacité d'implantation qu'interdit la rigidité de l'organisation de la CFDT et sa conception du syndicalisme-cadres<sup>4</sup>, mais dont les réussites se paient plus cher encore qu'à BNP Paribas.

### *2.1) Mêler cadres et non-cadres au plan local : le difficile pari de la CFDT*

Les pratiques et la politique conduite par une section ou un syndicat CFDT diffèrent selon la morphologie professionnelle des adhérents et militants qui la composent. Une recherche récente a permis d'établir qu'en certains cas et au

---

<sup>1</sup> Source : Rapport Financier, Congrès CFDT-cadres, Nantes, 2005.

<sup>2</sup> Source : Rapport d'Activité, Congrès CFDT-cadres, Amiens, 2001.

<sup>3</sup> Il faut toutefois rappeler ici que l'histoire de la CGT a d'abord été celle d'un syndicalisme de métier, dont l'héritage explique aussi la capacité à s'implanter au sein de corporations professionnelles.

<sup>4</sup> La CFDT Air France s'est implantée trois ans avant l'UGICT au sein de la profession PNC, en 1993. Les éléments à disposition attestent une audience dérisoire : en 2001, tandis que la section UGICT obtenait plus de 15 % des suffrages du personnel navigant (en sachant que les pilotes ne connaissent pas le syndicalisme confédéré), la CFDT en obtenait à peine 5 %, soit un différentiel de presque de mille voix (Source : Commission Économique du CCE). Ces mêmes éléments attestent aussi un faible intérêt de la communauté PNC à l'égard de la CFDT : lors des trois journées d'observation de la vie de la section UGICT PNC (les 17 et 21 novembre 2005, le 16 décembre 2005), le contraste fut saisissant entre l'activité de la section étudiée, régulièrement visitée, le bruit et l'agitation qui s'en dégagent et se prolongent dans le couloir, et la section CFDT PNC, mitoyenne et en apparence désertique – en dehors des deux ou trois permanents dont elle dispose.

plan local, une section CFDT majoritairement composée de non-cadres ignore les aspirations des cadres quand, dominée par des cadres, la section porte seulement les revendications de ces derniers<sup>1</sup>. Autrement dit, le choix de l'inter-catégoriel au plan local est loin d'être toujours congruent avec la conception typiquement cadre de l'action collective. Cette situation est immanente au choix cédétiste quant à la manière d'organiser les cadres syndiqués et se retrouve très clairement au sein des structures CFDT observées dans le cadre de cette recherche.

Le Secrétaire Général de la CFDT-cadres (Francis Faubert), la Trésorière de la CFDT-cadres, ainsi que le Secrétaire Fédéral des Services responsable du pôle Assurances (Roger Varra), admettent sans détour les résistances idéologiques à la prise en charge catégorielle des cadres, en particulier dans les structures qui comptent peu d'adhérents cadres :

*« Certains syndicats omettent par négligence ou délibérément, il faut hélas encore le dire, de déclarer leurs cadres. La prise en compte des cadres dans les plans de développement progresse malgré quelques dernières hostilités idéologiques isolées. »*<sup>2</sup>

*« Il y a parfois, mais de moins en moins, une réticence à déclarer les cadres, notamment dans quelques fédérations industrielles, c'est un relent ouvriériste, "salariés tous pareils". »* (Francis Faubert, Secrétaire Général de la CFDT-cadres)

*« Dans l'assurance ce n'est pas un problème, mais au niveau du salariat globalement, il y a encore certains, y compris dans la CFDT, qui ont un discours anti-cadres : "ce sont les relais de la direction". Nous, dans l'assurance, on a passé ce cap, on n'est plus là-dessus. »* (Roger Varra, Secrétaire Fédéral CFDT des Services)

Le poids des cadres relevant de la Fédération des Services, spécialement au sein des sections CFDT des Assurances Générales de France (AGF), avait conduit le Secrétariat de la CFDT-cadres à solliciter le pôle Assurances de la Fédération en vue d'intégrer au Bureau National un cadre du secteur, en l'occurrence Claudine Tivrel, la responsable de la section CFDT du siège des AGF :

*« Sur les cadres, on a été sollicité pour avoir un représentant au bureau national de la CFDT cadres, ils voulaient quelqu'un de l'assurance. On a une candidate, Claudine Tivrel.... Elle était notre représentante au*

---

<sup>1</sup> F. Piotet (2004), *op. cit.*

<sup>2</sup> Source : Rapport Financier, Congrès CFDT-cadres, Nantes, les 2, 3 et 4 juin 2005.

*groupe régional de la CFDT-cadres, quand ils ont sollicité la fédération, on m'a appelé en me demandant qui l'on pouvait prendre, j'ai proposé Claudine, qui était d'accord. »* (Michèle Soher, Secrétaire Générale du Syndicat des Assurances CFDT Transrégional et Île-de-France – ACTIF)

L'influence des cadres CFDT aux AGF explique que les responsables des sections CFDT de cette entreprise reprennent mot pour mot les revendications définies lors des Congrès de la CFDT-cadres, comme c'est le cas du « *droit d'expression* »<sup>1</sup>. Elle explique aussi que les réalisations de la mandature cédétiste 2004-2006 au Comité d'Établissement (CE) du siège des AGF concernent en priorité les cadres (« *aide à domicile* »...), ce qu'indique d'ailleurs l'argument du bien-fondé d'une « *confiance renouvelée* », la « *professionnalisation* » de la gestion du CE :

*« L'ouverture d'un cinquième village vacances, l'aide à domicile, à la location, aux seniors, [X] € de subventions pour les voyages, [Y] € d'aide à l'enfance, rentrée scolaire, naissance, gardes, [Z] € pour les activités de l'Association Sportive et Culturelle des AGF. [...] Il faut optimiser la subvention, pérenniser les prestations, garantir votre sécurité, celle de vos enfants, dans les voyages et les activités. Il faut sans cesse innover et progresser pour mieux répondre à vos besoins et à vos attentes. Cette professionnalisation est votre demande, conscients que vous êtes des risques liés à l'amateurisme pour des sujets aussi importants. »*<sup>2</sup>

En revanche, la section syndicale CFDT de la Mutuelle d'Assurances du Corps de Santé Français (MACSF), qui relève pourtant du même syndicat professionnel territorial (l'ACTIF-CFDT) et donc du même organe fédéral que la section syndicale CFDT du siège des AGF, compte une petite quinzaine de cadres parmi sa quarantaine d'adhérents. Mais, *a contrario* des sections CFDT des AGF, la section CFDT de la MACSF n'a aucun lien avec la CFDT-cadres, ni ne développe aucune « *action spécifique* » à l'endroit de cette catégorie de salariés. Les cadres CFDT de la MACSF agissent, s'engagent comme salariés, non comme cadres :

*« Je n'ai pas de rapport avec la CFDT-cadres, je n'en cherche pas, je n'ai pas le temps, je lis leur documentation quand ils m'en envoient, mais en général, je lis à toute vitesse, je vais chercher à l'intérieur ce qui peut m'intéresser. Pour le reste, tout cet aspect spécificité cadre, je ne m'en occupe pas, je lis, mais je ne m'implique pas, je suis trop prise ailleurs. [...] Je ne fais rien du tout au niveau des cadres, ou ils viennent spontanément ou... je ne vais pas voir les cadres, en tout cas pas en tant*

---

<sup>1</sup> Voir *supra* Chapitre III – 1.3.

<sup>2</sup> Source : Tract recueilli au siège des AGF en décembre 2005.

*qu'ils sont cadres... » (Marion Genêt, 50 ans, cadre, promotion interne, responsable de la section syndicale CFDT de la MACSF)*

La section CFDT du siège du Groupe Électricité de France (EDF) ignore autant le particularisme cadre, même si quelques tentatives (avortées) de constitution d'un « *réseau cadres* » ont été ébauchées sur l'initiative de Paul Aquet, cadre EDF de trente-quatre ans devenu, en 2003, permanent de la Fédération Chimie-Énergie (FCE-CFDT) en charge du développement de la syndicalisation<sup>1</sup> :

*« Je suis déclarée cadre, je reçois leurs communications – qui sont très bien d'ailleurs – mais au niveau de mon travail syndical, je n'ai aucun lien... je n'ai jamais vu le Secrétaire, je ne sais pas qui c'est... en fait, je ne sais pas à quoi ça sert la CFDT-cadres.... Par rapport aux cadres, on a essayé plusieurs fois de constituer un réseau au niveau de la FCE... la première tentative a été un échec, la seconde, sur laquelle je m'étais beaucoup investie, ça a été un échec aussi ... donc, maintenant, je ne fais plus rien parce que mes cadres me prennent pour...moi, mes cadres se positionnent CFDT, pas CFDT-cadres... on reçoit leur revue, c'est tout. Après, ce n'est pas au niveau de la CFDT-cadres que l'on va nous dire dans quel sens on doit négocier des accords, que ce soit dans l'entreprise ou dans la branche. » (Christine Giron, 44 ans, cadre, promotion interne, responsable de la section syndicale CFDT du siège d'EDF)*

La CFDT-cadres n'a aucun pouvoir sur les différentes structures CFDT et, dans ce cadre statutaire, ses dirigeants ne peuvent que « *souhaiter* » qu'à tous les niveaux de la négociation collective, « *l'expression des spécificités des cadres soit garantie* »<sup>2</sup>. Son existence même contredit l'ambition de la CFDT, consistant à essayer de porter des revendications qui seraient un peu plus qu'une simple agrégation d'aspirations corporatives ou catégorielles :

*« Si l'on dit que la revendication est un construit social parce qu'on a été capable de dépasser des intérêts éventuellement divergents, on doit garder une structure comme celle-là... si l'on dit que la revendication n'est que ce que veulent les salariés, on peut opter pour une structure corporatiste, mais nous, on tient beaucoup à une organisation multi-catégorielle, même si nous n'avons aucun pouvoir, on ne fait qu'essayer de partager une conviction. [...] Si les unions régionales ou les fédérations ne veulent pas faire de spécifique, on ne peut rien faire. » (Francis Faubert, Secrétaire Général de la CFDT-cadres)*

---

<sup>1</sup> Voir *supra* Chapitre IV – 1.1.

<sup>2</sup> Source : Résolution Générale, Congrès CFDT-cadres, Amiens, 2001.

La difficulté principale qu'engendre cette orientation structurelle à l'égard des cadres touche alors à la question de la définition d'une politique revendicative cohérente, qui oblige, de fait, à d'incessants « *arbitrages* » :

*« Un syndicalisme inter-catégoriel peut difficilement être en même temps un syndicalisme de cadres, chaque fois que l'on signe un accord, il faut veiller à l'équité inter-catégorielle, c'est difficile de donner raison à toutes les revendications individuelles... il faut arbitrer. [...] Pour la signature d'un accord, c'est une décision collective, mais c'est vrai que parfois, il faut des choix. »* (Roger Varra, Fédération CFDT des Services)

*« Il y a un certain nombre de négociations collectives qui font des cadres un paquet à part, d'autres où les cadres sont joués par tout le monde comme une variable d'ajustement. [...] On l'a vu lors des négociations sur la Réduction du Temps de Travail, la RTT, où des organisations syndicales ont joué les salariés contre les cadres.... L'arbitrage n'avait pas été discuté, c'était aussi parce que la section n'avait pas de cadres et n'était donc pas représentative du salariat dans sa globalité. Ça pose problème. »* (Francis Faubert, Secrétaire Général de la CFDT-cadres)

Dans les faits, la détermination d'axes revendicatifs qui contentent les différentes catégories d'adhérents est souvent problématique. C'est le cas à EDF, où les cadres, à l'inverse des non-cadres, semblent favorables à l'ouverture du capital, clivage que l'on retrouve précisément au sein de la section CFDT du siège de l'entreprise :

*« La grosse difficulté que nous avons, c'est qu'une partie de nos adhérents est favorable à l'ouverture du capital, l'autre contre. [...] Le souci pour nous, c'est de faire une synthèse entre deux visions de la même entreprise... la ligne fédérale, c'est d'être contre l'ouverture du capital, je suis en phase avec cette ligne-là. [...] Au départ, dans les fonctions centrales d'EDF où il y a plus de 60 % de cadres, la CFDT était majoritaire, cadres et non-cadres confondus. Depuis deux ans, la CFE-CGC est devenue majoritaire et défend cette thèse que l'ouverture du capital, c'est mieux pour les salariés... une partie des adhérents sont sur ce profil... la CGC est en train de devenir puissante, elle a pris pas mal de voix à la CFDT ces dernières années. »* (Christine Giron, section CFDT du siège d'EDF)

La rigidité de l'organisation de la CFDT, la conception sous-jacente d'un fonctionnement qui se veut démocratique en ce qu'il sépare « la totalité des intérêts locaux » des « intérêts de la totalité », vient décupler les tensions entre cadres et non-cadres qui adhèrent à une même structure syndicale. À EDF par exemple, les premiers, minoritaires, doivent se ranger aux vues du plus grand nombre, en l'occurrence des non-cadres, et cette « soumission à la majorité n'est



que la conséquence logique de l'appartenance à l'unité sociale, que l'on a affirmée en donnant sa voix », fût-elle « dissidente »<sup>1</sup> :

*« On a le droit de ne pas dire que l'on est "pour" si l'on est "contre", à la limite... mais, par contre, on n'a pas le droit de dire "je suis contre"... parce que c'est la majorité qui l'emporte chez nous, et on la respecte, c'est ça la règle démocratique, une majorité émerge, on ne va pas contre, sinon on s'en va. »* (Michèle Soher, ACTIF-CFDT)

*« Ceux qui sont pour l'ouverture du capital, ils sont pour l'instant minoritaires donc pour le moment, ils ne disent pas grand-chose, ou ils suivent le mouvement. »* (Christine Giron, section CFDT du siège d'EDF)

En un sens, les défections qu'a connues la CFDT depuis 2003, qui semblent être plutôt le fait d'adhérents non-cadres, sont aussi le produit d'une certaine vision de la démocratie syndicale.

En dehors des questions de politique syndicale, la cohabitation entre différentes catégories de salariés au sein d'une même structure demeure assez ardue au quotidien. Les conflits individuels entre un responsable hiérarchique et son subordonné peuvent mettre aux prises deux adhérents de la même organisation syndicale, et la perspective d'adhérer dans un syndicat regroupant tous les salariés sans distinction de statut est susceptible de rebuter un cadre aux responsabilités hiérarchiques :

*« Le problème que l'on a parfois, c'est qu'un responsable de service adhérent de la CFDT peut entrer en conflit avec l'un de ses subordonnés... qui est aussi un adhérent ! Dans ces cas-là, c'est à nous de désamorcer... normalement, ce n'est pas trop compliqué parce que s'ils sont adhérents tous les deux, c'est qu'il y a déjà moyen de leur parler... mais il y a des cadres qui ne se syndiquent pas parce qu'ils ne veulent pas rencontrer des gens de leur service. »* (Claudine Tivrel, 50 ans, cadre diplômée, responsable de la section syndicale CFDT du siège des AGF)

Par ailleurs, le fait de répondre d'une politique revendicative déterminée par des permanents syndicaux qui ne sont pas nécessairement cadres n'est pas sans poser problème aux cadres qui les portent sur les lieux de travail :

*« Je ne suis pas cadre, une fois un Délégué Syndical Central (DSC) m'a regardé avec des grands yeux... il était cadre, il partait en retraite, il*

---

<sup>1</sup> G. Simmel (1908), « Domination et subordination. Excursus sur le vote majoritaire », *op. cit.*

*avait préparé sa relève, il m'appelle en disant "voilà je voudrais te présenter la personne à qui je pense pour me remplacer, est-ce que tu voudrais venir au conseil"... j'ai dit "d'accord"... il me dit qu'il y a un problème (j'ai pensé à un problème familial), et il me dit "il n'est pas cadre" ! J'ai hurlé de rire ! J'ai dit "et alors ?" Il me dit "ce n'est pas possible qu'il soit DSC, il n'est pas cadre"... je lui ai dit "on n'est pas obligé d'être cadre, moi j'étais DSC de ma boîte et je n'étais pas cadre". "Quoi ? Tu n'étais pas cadre ? Mais ? Tu es passée cadre quand ?" "Je ne suis jamais passée cadre, je ne devais pas être si incompétente que ça puisque maintenant je suis Secrétaire de ton syndicat !" Ça l'a horriblement choqué.... Il était dans une optique hiérarchique... il défendait très bien les non-cadres, mais il avait dans la tête un côté... donc de savoir que j'étais secrétaire générale de son syndicat, qu'il avait voté pour moi et que je n'étais pas cadre... il me dit "pourquoi tu ne l'as pas dit ?" Tout le monde le savait pourtant.... » (Michèle Soher, ACTIF-CFDT)*

Les responsables de la CFDT-cadres usent de leurs quelques marges de manœuvre statutaires pour justifier une existence antinomique avec l'orientation confédérale. Orientation dont les écueils se traduisent par la construction d'espaces catégoriels dans les Fédérations et les Unions Régionales Inter-Professionnelles (URI). Dès le début des années 1980, les cadres de la CFDT jugèrent « nécessaire » de clarifier « les modes d'organisation » de l'action syndicale des cadres<sup>1</sup>. Cette clarification s'est faite dans un sens catégoriel, débouchant sur la création de Groupements Fédéraux Cadres (GFC) et de Commissions Régionales Cadres (CRC) – devenues récemment Commissions *Inter-professionnelles* Cadres (CIC). Le principe de leur existence, rappelons-le, fut posé au Congrès Confédéral d'Annecy, en 1976. Vingt ans après, la structuration de ces îlots catégoriels est toujours problématique. Car, si la onzième mandature de l'UCC (2001-2005)<sup>2</sup> fut marquée par la conclusion de partenariats avec certaines fédérations et régions, lesquels avaient pour dessein de favoriser l'adhésion et l'implication revendicative des cadres syndiqués, la CFDT-cadres reste encore largement tributaire de la bonne volonté des organisations professionnelles et territoriales en matière de mise en œuvre effective d'une politique cadre.

Lors du Congrès de Nantes (les 2, 3 et 4 juin 2005), les positions des différents mandataires fédéraux quant aux modalités de la prise en charge des

---

<sup>1</sup> Source : Revue *Cadres CFDT* n°301, novembre-décembre 1981. Citée par G. Groux (1984) *op. cit.*

<sup>2</sup> Débutée au Congrès d'Amiens (2001). Rappelons que c'est lors de ce Congrès que l'Union Confédérale des Cadres CFDT a été rebaptisée « CFDT-cadres ».

cadres se lisaient à l'aune de la taille du contingent cadre au sein des effectifs adhérents de la structure considérée, mais aussi à certains détails, par exemple le fait d'invectiver l'assemblée par le terme « camarades » plutôt que « collègues ». Le jeudi 2 juin, la représentante de la Fédération CFDT des Mines et Métallurgie (FGMM), arguant de la porosité des frontières entre cadres et non-cadres, avertit en tribune du danger d'une dérive catégorielle du syndicalisme CFDT et s'étonna qu'un amendement proposé par sa Fédération n'ait pas été retenu par le Bureau National de la CFDT-cadres :

*« L'UCC interpelle les fédérations sur la visibilité et les moyens financiers qu'elles doivent déployer quant à la syndicalisation et à la représentation des cadres. Son rôle est d'aider les fédérations et les URI dans la prise en charge de la spécificité cadre, mais cela doit se faire dans le respect du fédéralisme et de l'autonomie des décisions qui nous appartiennent. »*

Les décisions arrêtées au Congrès de Nantes confirment néanmoins l'orientation, prise quatre ans plus tôt au Congrès d'Amiens, d'une poursuite des partenariats contractuels entre la CFDT-cadres et les Fédérations et URI. Le seul amendement débattu et retenu lors du Congrès, proposé le 3 juin par la Fédération CFDT des Postes et des Télécoms (FUPT), visait au « *renforcement* » desdits partenariats, au moyen d'une logique de mandatement. Car, jugea le représentant de la FUPT, les CIC et les GFC, alors composés d'adhérents et non de cadres mandatés par leurs syndicats ou sections syndicales d'entreprise, étaient, de fait, trop peu reconnus au sein des structures régionales et professionnelles – ce à quoi l'amendement devait donc remédier. Le représentant de la FUPT présenta d'abord sa fédération comme une structure à l'avant-garde de la prise en compte des cadres :

*« 16,5 % de nos adhérents sont des cadres et notre présence parmi les cadres est une nécessité pour l'organisation syndicale, surtout si l'on considère l'évolution de la population salariée dans nos secteurs. »*  
(Représentant de la FUPT, Congrès CFDT-cadres de Nantes, le vendredi 3 juin 2005)

La « *présence parmi les cadres* » étant une « *nécessité* » pour le syndicalisme CFDT, ce responsable fédéral signifia ensuite sa volonté d'amplifier les moyens d'action des GFC et des CIC, sa détermination à leur conférer, par le biais d'un mandatement fédéral ou régional, une reconnaissance, une légitimité et une autonomie (notamment financière) accrues :

*« Leur action pourrait s'inscrire dans le cadre d'un mandat précisant les objectifs, les modalités de leur fonctionnement (y compris matériels) ainsi que les modalités d'évaluation de leur action. »*

Les GFC et les CIC, quoique toujours subordonnés à leur fédération et union régionale respective, verraient, d'après le défenseur de l'amendement, les termes de leur action formalisés et disposeraient donc des marges de manœuvre laissées par le mandat. Et, dans la mesure où le mandat prévoit l'allocation de moyens, une part du budget fédéral ou régional leur serait attribuée. Les CIC et les GFC resteraient intégrés aux structures professionnelles et locales de la CFDT, mais chacun de ces Groupes, chacune de ces Commissions Cadres serait aussi plus nettement distinct(e) de sa structure mandante, fédérale ou régionale. Selon Luc Mirard (Secrétaire National de la CFDT-cadres), le rapporteur de l'amendement, retenir la proposition de la FUPT signifiait simplement la traduction, dans les faits, de la reconnaissance statutaire déjà ménagée à ces Groupes et Commissions. En effet, voter en faveur de l'amendement allait implicitement obliger les fédérations et les régions encore rétives à la prise en charge spécifique des cadres à se doter d'un GFC ou d'une CIC :

*« À quoi servirait une structure flottante, un club cadre, sans port d'attache ? Nous n'avons pas vocation à multiplier les cafés du commerce, où il fait bon refaire le monde et s'épancher sur le triste sort des cadres. La convivialité a du bon, mais ce n'est pas le principe actif de notre syndicalisme. »* (Luc Mirard, 46 ans, ingénieur diplômé, Secrétaire National de la CFDT-cadres issu de la RATP, Congrès CFDT-cadres de Nantes, le vendredi 3 juin 2005)

La seule réserve émise touchait à l'absence possible d'implication de la structure mandante. L'usage du conditionnel (« *pourrait* ») avait alors pour vertu de laisser la possibilité d'une diversité de relations entre la fédération / la région et son GFC / sa CIC. Pour les congressistes de Nantes, c'était bien la formalisation de la relation, son officialisation pour ainsi dire, qui importait. L'amendement, pour lequel le Bureau National sortant avait émis un avis d'autant plus favorable qu'il correspondait à l'intérêt de la CFDT-cadres vis-à-vis de la CFDT, fut massivement adopté par les cadres de la CFDT réunis à Nantes en juin 2005, 99,21 % des mandats exprimés l'ayant en effet approuvé.

2.2) *Corporatisme, développement syndical et... militantisme idéologique : la section syndicale UGICT PNC Air France*

Entre la Libération et le début des années 1990, l'organisation du travail à Air France se décrit en hiérarchie nobiliaire de corps de métiers. Ces métiers sont soutenus par un statut du personnel, garanti par l'État et offrant de nombreux avantages salariaux. La noblesse des différents corps de métier (indiquée de manière symbolique par le rapport physique à l'avion) et le degré d'autonomie dans l'acte de travail de leurs titulaires, varient sur le critère du tribut technique à la sécurité en cabine et à la sûreté du vol<sup>1</sup>. L'Acte Unique de 1986, instaurant l'ouverture à la concurrence des secteurs français et européen du transport aérien, a conduit les États à se dessaisir de leur capacité de régulation de leurs marchés nationaux respectifs. L'industrie aéronautique française s'est restructurée autour de son champion national et les modalités d'organisation de la production ont été l'objet d'une réappropriation dirigeante, invoquée au nom d'une nécessité à rationaliser le travail<sup>2</sup>. La sujétion des métiers aux orientations stratégiques de l'entreprise se traduit dans les faits par la fragmentation de la production du vol en centres de résultats qui traversent les frontières des communautés professionnelles, la filialisation des activités éloignées du cœur de métier et le renforcement de l'individualisation de la relation d'emploi. Depuis la mise en place du plan Blanc (1994-1995), les métiers ne sont plus le vecteur de l'organisation du travail, ne sont plus au principe de la définition des qualifications des salariés de l'entreprise. Le passage d'une entreprise hier fleuron de l'industrie aéronautique nationale à une entreprise « *comme les autres* », devant « *s'adapter* » au contexte de la régulation concurrentielle « *ou mourir* » (selon les termes du Plan Blanc), ne s'est

---

<sup>1</sup> P. Rozenblatt et L. M. Barnier, *Ceux qui croyaient au ciel. Enjeux et conflits à Air France*, Paris, Syllepse, Coll. « Présent Avenir », 1996.

<sup>2</sup> Dès 1990, Air France, Air Inter, Air Charter et UTA forment le Groupe Air France, constitué en Holding par un décret de juillet 1994. En février 1999, le Groupe fait l'objet d'une privatisation partielle. Depuis l'Offre Publique d'Échange (OPE) Air France / KLM de 2004, Air France et KLM sont deux sociétés opérationnelles, deux filiales, détenues à 100 % par le Groupe Holding Air France / KLM. L'État français ne détient plus que 16 % d'un capital devenu, à hauteur des deux tiers, propriété de Fonds privés : Fonds d'investissement français et étrangers et actionnariat particulier (Source : Air France).

pas fait sans heurts<sup>1</sup>. Mais les métiers navigants sont ceux qui, ne serait-ce qu'en raison de leurs caractéristiques intrinsèques, ont le mieux résisté aux conséquences du morcellement des métiers en centres opérationnels dont les contours et objectifs sont spécifiés au gré des orientations stratégiques de la Direction. Au-delà de la quintessence nomade de leur activité, les navigants commerciaux (PNC) forment aussi un groupe professionnel parmi les plus structurés d'Air France : le Syndicat National des Pilotes de Ligne (SNPL) a été créé en 1947 et le Syndicat National des Personnels Navigants Commerciaux (SNPNC), en 1954. À titre de comparaison, le Syndicat National des Mécaniciens au Sol de l'Aviation Civile (SNMSAC), représentant le métier au sol le plus « noble », ne l'a été qu'en 1968.

Outre la création du SNPNC, 1954 est aussi l'année de l'instauration du Certificat Sécurité Sauvetage (CSS), titre professionnel délivré par la Direction Générale de l'Aviation Civile (DGAC) qui formalise le rôle du PNC en matière de sécurité à bord de l'avion. L'accès et l'exercice de la profession navigante commerciale sont assujettis à son obtention<sup>2</sup>. L'année 1954 est donc l'an I de la profession : l'activité de steward et d'hôtesse de l'air est reconnue et réglementée par l'État, organisée en profession homogène irréductible à une entreprise particulière, soutenue par un syndicat unique et portée par une qualification technique. Les praticiens se voient décerner la responsabilité d'en définir les contours : le jury décidant de l'obtention du certificat par le candidat est composé de personnels navigants cadres et maîtrises (Instructeurs, Chefs de Cabine). Les entreprises sont réglementairement astreintes à produire des vols dans lesquels le

---

<sup>1</sup> Pour mémoire, rappelons le conflit inter-catégoriel de l'année 1993, engendré par le second Plan de Retour à l'Équilibre (PRÉ 2) proposé par Bernard Attali, prédécesseur de Christian Blanc au poste de PDG d'Air France.

<sup>2</sup> Dans le cadre de l'harmonisation européenne des conditions d'accès à l'emploi de navigant commercial, le CSS doit être supplanté par le Certificat de Formation à la Sécurité (CFS) à l'été 2008 (Source : DGAC Règlement CE n°1899 / 2006, publié en décembre 2006 et modifiant le règlement CE n°3922 / 91). Au moment de l'enquête de terrain, c'est-à-dire en 2005, la tendance à l'harmonisation des qualifications pouvait signifier la disparition pure et simple du CSS, les navigants commerciaux français figurant en effet parmi les plus qualifiés d'Europe. La suppression éventuelle de la barrière historique à l'entrée du métier et son corollaire, la dénégation de son tribut en termes de sécurité en cabine, étaient alors dénoncés par l'ensemble des organisations syndicales du PNC. Mais il semble que ce danger ait depuis été écarté, au moins provisoirement, le nouveau règlement précisant que « *les pays ayant une réglementation plus élevée en matière de certification que l'attestation Européenne peuvent conserver leur particularité nationale* » (Sous-partie O, Annexe III du règlement CE n°1899 / 2006). À certains égards, le CFS, toujours délivré par la DGAC, est même plus contraignant encore que le CSS : il comprend des formations auparavant inexistantes, comme la formation à la gestion des passagers agressifs ou au transport de matières dangereuses.

contingent de PNC titulaires du certificat est déterminé et majoritaire. La reconnaissance de l'activité navigante commerciale en profession est achevée en 1955, par l'affiliation du PNC à la Caisse de Retraite du Personnel Navigant (CRPN), partagée avec les pilotes. L'organisation du travail à Air France de la Libération à la fin des années 1980, dans un contexte où la sûreté des vols est déjà au fondement de l'activité de la Compagnie publique, explique que les navigants commerciaux organisés aient mis l'accent sur leur tribut sécuritaire en cabine pour « s'établir »<sup>1</sup> en professionnels. La subordination de l'embauche à la possession d'un certificat technique ayant pour objet la sûreté des vols et la sécurité en cabine a d'ailleurs été revendiquée au détriment d'autres composantes de l'activité, parmi lesquelles le savoir hôtelier, qui fut pourtant le premier soubassement au travail de steward<sup>2</sup>.

Comprenant de nombreuses épreuves relatives à la gestion d'un incendie, aux procédures de sauvetage en mer, de secourisme en cabine, ou même aux caractéristiques techniques des différents types d'avion sur lesquels hôtesses de l'air et stewards sont susceptibles d'exercer, le CSS est l'expression d'une technicisation formelle, minimale mais uniforme, de l'exercice standard de l'activité navigante commerciale. S'il faut déjà entrer dans les critères physiques requis par les Compagnies aériennes pour postuler à un emploi de navigant commercial et exercer la profession, ces critères ne prévalent plus seuls. Les qualités traditionnelles (grande taille, bonne présentation, facilité d'élocution...) sont compensées par l'existence d'un certificat d'État, attestant une activité de travail qui, dorénavant, ne saurait s'exercer sans la détention de savoirs théoriques et pratiques relatifs à la sécurité des passagers.

Les navigants commerciaux, en donnant sens à leur activité au plan de la branche du transport aérien, ont suivi l'exemple des pilotes. Le caractère élémentaire de l'apprentissage de la profession navigante commerciale ne permet cependant pas de réellement la fonder sur la maîtrise d'un savoir « expert », c'est-

---

<sup>1</sup> E. C. Hughes (1963), « Les professions établies », *Le regard sociologique. Essais choisis. Textes rassemblés et présentés par Jean-Michel Chapoulie*, Paris, Éd. de l'EHESS, 1996.

<sup>2</sup> Les premières hôtesses de l'air ont été les Infirmières Pilotes Secouristes de l'Air (IPSA) que la Croix-Rouge Française mit à la disposition d'Air France en 1946 et dont l'apport initial tenait à cette présence rassurante en cabine, légitimée par la certification médicale. En revanche, les premiers stewards étaient issus de l'univers hôtelier. Voir : L. M. Barnier, « Personnel navigant commercial, d'un savoir intuitif à un savoir d'expertise », *Formation Emploi* n°67, 1999, pp. 25-46.

à-dire un savoir technique qui lui serait spécifique, qui la définirait à l'exclusion de tout autre segment professionnel<sup>1</sup>. En vol, le PNC garantit la sécurité par sa présence, plus qu'il ne la produit par la mise en œuvre de techniques de travail soutenues par un savoir professionnel formel<sup>2</sup>. En dépit de la professionnalisation de l'activité navigante commerciale, la qualification du PNC en matière de sécurité en cabine imposent toujours la possession de qualités naturelles : maîtrise de soi, résistance physique et nerveuse, capacité d'adaptation et de réaction. Les savoir-faire et savoir-être propres aux questions de sécurité mêlent « savoir réagir »<sup>3</sup> et « savoir-faire organisationnel »<sup>4</sup>, perpétuellement enrichis par la pratique et ressassés par la formation continue<sup>5</sup>. Le corps professionnel PNC est donc constitué « sur une base imparfaite », « la sécurité [étant] un rôle plutôt qu'une qualification »<sup>6</sup>. Le décalage entre rôle et qualification relatifs à la sécurité procède du caractère à la fois sommaire et stratégique de l'opération technique du travail : bien fermer une porte n'est pas, en soi, quelque chose de compliqué ; mais, dans un avion évoluant à dix mille mètres d'altitude, c'est vital. Dès lors, le niveau de reconnaissance susceptible d'être accordé aux hôtesses et stewards est d'autant plus élastique que quiconque peut intrinsèquement posséder les qualités

---

<sup>1</sup> C. Paradeise, « Rhétorique professionnelle et expertise », *Sociologie du travail*, Vol. 27, n°1 – 1985, pp. 17-31.

<sup>2</sup> L'apprentissage préalable aux examens théorique et pratique de sécurité / sauvetage est facultatif et très court (respectivement deux semaines de trente-six heures et quarante heures réparties sur six jours). Lorsqu'il a satisfait aux épreuves théoriques (QCM) et pratiques (natation, secourisme), le lauréat est astreint à un stage de validation de soixante heures de vol. Pour occuper un poste de PNC, il doit encore passer un concours interne à la Compagnie susceptible de le recruter. Le PNC est ensuite formé par la Compagnie qui l'emploie sur un type d'avion précis et cette formation est renouvelée tous les quinze mois, dans le cadre d'un stage dit de « *Maintien des Compétences* ». Fort de cet ensemble d'attestations professionnelles, le PNC est alors en période d'essai, pour six mois, au terme desquels il entre en classe « *adaptation* ». Il est censé y parfaire son apprentissage pendant un an minimum. Cet apprentissage en situation, d'une durée totale d'un an et demi, révèle la nature essentiellement pratique, empirique, des techniques de travail du PNC.

<sup>3</sup> L. M. Barnier (1999), *art. cit.*

<sup>4</sup> M. Ortun, « Le savoir-faire organisationnel d'une hôtesse de l'air », *Séminaire de l'École de Paris du Management*, 2004.

<sup>5</sup> La formation continue n'est pas un approfondissement des connaissances initiales certifiées et des pratiques apprises en situation de travail, qui s'articulerait à une progression dans la hiérarchie de la profession et de l'entreprise, mais un moyen d'incorporation, sur le mode de la répétition et du conditionnement, des linéaments de la profession. Ces rudiments épousent à quelques nuances près la prescription du travail en cabine, elle-même enrichie des divers « retours d'expérience » susceptibles de s'exprimer lors de ces sessions planifiées de perfectionnement.

<sup>6</sup> L. M. Barnier (1999), *art. cit.*



nécessaires à l'exercice professionnel, même si l'acte de travail navigant commercial revêt un aspect quasi-immuable, quelles que soient les réorganisations à l'œuvre dans l'entreprise.

Les navigants commerciaux s'étaient investis en grand nombre dans la mobilisation contre la seconde mouture du Plan de Retour à l'Équilibre et furent même parmi les catégories ayant le plus rejeté le référendum de 1994, organisé par Christian Blanc, le PDG de l'époque<sup>1</sup>. Le conflit ayant spécifiquement concerné les navigants commerciaux d'Air France n'éclata cependant qu'au cours du mois de janvier 1996. Son objet fut le projet « *PNC autrement* » défendu par Christian Blanc, lequel instaurait le principe d'une mobilité rapide des PNC vers les emplois au sol et augmentait aussi le contingent d'heures de vol mensuelles, qui passait de soixante-sept à soixante-quinze heures. Ce projet signifiait surtout l'introduction d'une double échelle de salaires (*B-scale*, en jargon PNC) imposant la révision à la baisse de la rémunération de base du personnel embauché après la date du 31 décembre 1995. Cette double échelle des salaires cristallisait ainsi la moindre « estimation » de la « valeur sociale des opérations techniques du travail »<sup>2</sup> de navigant commercial, ayant aussi indiqué la possible, probable, réminiscence de la condition d'hôtesse de l'air aux qualités exclusivement naturelles, mal rétribuée et au statut peu valorisé, sans guère de perspectives de carrière à long terme.

L'introduction de la double échelle de salaires entraîna aussitôt de nombreuses grèves du PNC. Ces grèves, initiées par l'UNAC, syndicat corporatif dissident du SNPNC, et par la section syndicale UGICT PNC, créée à l'occasion du conflit, ont duré une cinquantaine de jours effectifs et entraîné la négociation et la conclusion anticipées d'un nouvel accord<sup>3</sup>. Cet accord a réuni le personnel en une grille unique, à partir d'un seuil déterminé d'ancienneté, mais laisse subsister l'écart initial du niveau de salaire à l'embauche. Contrairement à l'UNAC qui fut tout aussi radicale que l'UGICT PNC dans sa lutte contre cette double échelle, les délégués PNC du syndicat UGICT Air France ne l'ont pas signé. De fait, l'UGICT PNC fut l'organisation syndicale la plus longtemps investie dans la dénonciation

---

<sup>1</sup> P. Rozenblatt et L. M. Barnier (1996), *op. cit.*

<sup>2</sup> P. Naville, *Essai sur la qualification du travail*, Paris, Marcel Rivière, 1956.

<sup>3</sup> Le contenu de cet accord a ensuite été repris dans l'Accord collectif quinquennal du PNC arrivé à échéance le 1<sup>er</sup> janvier 2008.

de ce traitement à l'embauche jugé inégal, car ne s'articulant pas à un contenu de travail différent. La condamnation de la contractualisation d'une amélioration de la double échelle formalisée par l'accord de 2001, renvoie à la conception délégataire du syndicalisme qui habitait ses décisionnaires et ici exprimée par Henri Maire, alors tout jeune adhérent :

*« Nos adhérents, lors du Congrès de la section, nous ont dits “on veut l'éradication de la double échelle des salaires”. On se devait de porter la revendication de nos adhérents, et même des salariés. Parce que nous rendons des comptes. »* (Henri Maire, 34 ans, steward, section syndicale UGICT PNC Air France)

Cette conception n'est pas neutre, les militants répétant, à l'envi, que le succès connu par la section provient du fait qu'elle fut la seule à avoir suivi, jusqu'au bout, la même ligne revendicative, même si quelques militants étaient, semble-t-il, tentés par la signature de l'accord. L'UNAC signa l'accord de 2001, qui améliorait la double échelle de salaires sans toutefois en supprimer le principe, ayant ainsi négligé les aspirations de certains de ses membres, comme Maxime Aubertan :

*« À partir du moment où je me suis senti trahi par l'UNAC – quand ils ont lâché le combat sur la B-scale après nous avoir fait faire des grèves tous les quinze jours – là, j'ai démissionné... C'étaient des grèves dures, on se faisait retirer des trentièmes de salaires [une journée de travail, ndlr], et du jour au lendemain, ils ont laissé tomber ce combat pour batailler sur l'ARTT. [...] J'ai donc été dégoûté par ce syndicat et, à ce moment-là, j'ai vu que la CGT proposait un autre discours. »* (Maxime Aubertan, 32 ans, steward, section syndicale UGICT PNC Air France)

La Secrétaire de la fin des années 1990 (Joëlle Avron), qui provenait d'Air Inter et avait aussi fondé, sur la base de problèmes tout à fait contingents, une section UGICT<sup>1</sup>, juge, encore aujourd'hui, « incongrue » l'implantation de la CGT parmi les navigants commerciaux. Elle l'est en effet, et d'autant plus que ces derniers sont traditionnellement recrutés dans des milieux sociaux plutôt aisés<sup>2</sup>. Mais, fidèle au mandat de ses adhérents et aux aspirations profondes du corps PNC, qui refusait alors toute division du personnel selon la date d'embauche, la section syndicale UGICT PNC Air France est presque instantanément devenue attractive

---

<sup>1</sup> Au moment de la fusion entre Air France et Air Inter (1997), la section UGICT PNC Air France existait depuis un an, mais ces effectifs étaient moindres, de sorte qu'elle a été absorbée par la section d'Air Inter, qui comptait alors environ quatre cents adhérents (d'après Joëlle Avron).

<sup>2</sup> Louis-Marie Barnier (1999) souligne que l'importance du comportement individuel dans la définition de la qualification PNC a conduit « les Compagnies françaises [à] privilégier le recrutement du PNC dans les couches sociales moyennes, possédant une grande culture générale ».

aux yeux des membres de la communauté navigante commerciale de l'entreprise. Cinq ans après l'introduction du projet « *PNC autrement* », en 2001, la section UGICT PNC Air France connut un succès électoral et un flot d'adhésions presque inespérés, lesquels en firent la seconde organisation syndicale du PNC de la Compagnie, derrière l'historique SNPNC. L'UGICT vit ainsi ses effectifs PNC doubler et son audience électorale quadrupler entre 1999 et 2001<sup>1</sup>. Représentant moins de 5 % du PNC en 1999, l'UGICT Air France devint, deux ans plus tard, le second syndicat de la profession en termes de voix.

Les candidats présentés par la section UGICT PNC recueillent, depuis, entre un cinquième et un quart des voix exprimées par les navigants commerciaux aux élections professionnelles à Air France<sup>2</sup>. La section syndicale PNC dispose également depuis peu, et pour la première fois, d'un élu à la Caisse de Retraite du Personnel Navigant (CRPN). Enfin, le syndicat UGICT Air France comptait un peu moins de mille adhérents PNC en juin 2005<sup>3</sup>, sans compter la trentaine que la Trésorière de la section PNC ne parvenait pas à localiser<sup>4</sup>. Si le contingent de navigants commerciaux syndiqués à Air France varie peu, même en temps de crise, le conflit engendré par l'introduction de la double échelle de salaire s'est bien traduit par une redistribution des parts du marché de l'adhésion syndicale, essentiellement en faveur de l'UGICT Air France, nouvelle entrante dans la profession navigante commerciale, et au détriment du SNPNC<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> En 1999, la section UGICT PNC recueillait 334 voix aux élections du CE de la Direction Générale des Opérations Aériennes (DGOA), soit 4,7 % des voix. Deux ans plus tard, elle recueillait 1 433 voix, soit 15,3 % des suffrages exprimés (Source : Commission Économique du CCE).

<sup>2</sup> Aux élections des Délégués du Personnel (DP) de 2005, l'UGICT représentait encore 21 % des voix navigantes commerciales. Mais elle est désormais fortement concurrencée par les Autonomes de l'UNSA, toute nouvellement créée. Ainsi, aux élections du CE Opérations Aériennes de mars 2005, tenu par les syndicats corporatifs de pilotes et de PNC, l'UGICT obtenait 17,7 % des suffrages, contre 19,2 % à l'UNSA et 50,3 % à l'alliance SNPNC-UNAC (Source : section UGICT PNC. Résultats diffusés lors du stage d'accueil des adhérents d'octobre 2005).

<sup>3</sup> Source : Compte-rendu de la Commission Exécutive du 8 juin 2005.

<sup>4</sup> Ce qui tient plus, ici, au caractère mouvant du lieu de travail qu'à une trésorerie défaillante.

<sup>5</sup> « *Il est malheureusement constant, depuis plusieurs années maintenant, que les effectifs adhérents du SNPNC subissent une baisse régulière* » (Source : Rapport d'Activité du SNPNC, septembre 2004 – avril 2005. Compte-rendu de l'Assemblée Générale du 3 juin 2005, disponible sur le site Internet du SNPNC).

Pour épouser les aspirations de la profession (la reconnaissance de son rôle sécuritaire), il suffisait aux militants PNC de l'UGICT Air France de rester dans la ligne politique de la CGT Air France (renationalisation d'Air France). Le succès de la section UGICT PNC s'explique par l'adéquation située entre ses revendications, articulées à celles traditionnelles de la CGT à Air France (refus de la déréglementation aérienne, prééminence de la technique industrielle et des questions de sécurité / sûreté), et les aspirations strictement catégorielles du corps PNC. En fustigeant la double échelle des salaires, l'UGICT PNC défendait d'un même mouvement les positions historiques de la CGT à l'égard du processus d'intégration économique européenne et une représentation du métier navigant commercial dans laquelle la technique l'emporte sur la dimension commerciale du travail. Deux logiques se sont conjuguées sur la base du plus petit dénominateur commun, le rapport à la sécurité-sûreté des vols qui caractérisait Air France monopole public.

C'est dire que l'essor numérique de la section UGICT PNC relève d'un réflexe corporatif massif. L'ensemble des adhérents de l'époque – y compris ceux qui devinrent ensuite des militants très investis dans l'action syndicale<sup>1</sup> – ne s'engagea pas à la CGT, mais bien au syndicat le plus attaché au maintien, dans l'entreprise, de la position sociale du corps professionnel auquel ils appartenaient, celui ayant défendu les positions qui, du point de vue du PNC, paraissaient les plus justes. L'UGICT attira un fort contingent adhérent parce que, avant tout, la section était apparue comme le meilleur syndicat corporatif ! Non pas que l'Union ait jamais eu vocation strictement corporative, à la manière d'un SNPNC, mais, de fait, son audience et ses effectifs ont crû tandis que ses discours et ses actions n'avaient de sens que rapportés à l'avenir de la profession. Au sein du milieu navigant commercial, même l'UGICT est plus une communauté de métier qu'un syndicat de salariés. Certains détails, à ce titre, sont loin d'être insignifiants : des tensions peuvent apparaître entre les militants à propos du vocabulaire employé dans les tracts ; parmi les communications syndicales recueillies auprès de la Secrétaire de l'époque du conflit sur la double échelle de salaires (Joëlle Avron), un seul tract reliait la sécurité des vols au passé nationalisé de l'entreprise ; aucun ne mentionnait la question de la privatisation, et seul un bulletin d'information des

---

<sup>1</sup> Voir *supra* Chapitre IV – 2.2.

adhérents, alors peu nombreux, la dénonçait explicitement ; un des militants de l'UGICT œuvra également à ce que le sigle « CGT » fût apposé à côté du sigle « UGICT PNC », de façon à éviter toute confusion. Certains adhérents PNC du syndicat UGICT Air France en auraient même démissionné après avoir compris que l'UGICT n'était pas une organisation corporative de plus, mais bien une section syndicale CGT :

*« Les PNC ne se sentent pas très concernés par les problématiques confédérales, ils sont concernés par les problèmes de PNC ! Si la CGT veut beaucoup d'adhérents sans être trop ouvriériste, ça peut encore aller... mais si elle veut beaucoup d'adhérents sur une ligne ouvriériste, nos adhérents PNC vont s'enfuir ! On a été très ferme et sans concession sur la double échelle, on n'a pas fait de compromis, c'est une ligne "dure", mais dans un langage qui correspond aux PNC... il faut un langage qui leur correspond... mais parfois, on sort des tracts un peu limites quand même de ce point de vue-là, où l'on parle de "fossoyeurs capitalistes"... ça ne passe pas trop auprès des adhérents ce genre de discours... je l'ai dit aux mecs qui font ce genre de tracts. Ce sont des mecs jeunes, or nous, on avait fait des adhérents, avant qu'ils arrivent, avec une façon de parler plus formelle et plus audible par les PNC. »* (Maurice Biret, Secrétaire de la section syndicale UGICT PNC Air France)

*« Ce qui est certain, c'est qu'il est parfois plus facile d'intéresser les gens quand on s'appelle "UGICT" que quand on s'appelle "CGT".... »* (Fouad Bassim, 47 ans, Chef de Cabine, section syndicale UGICT PNC Air France)

*« Cela dit, heureusement aussi que l'on s'appelle UGICT, parce que sinon, ç'aurait été encore pire, les pilotes détestent la CGT... et puis, on a aussi fait quelques adhérents, sur un malentendu, des gens qui n'avaient pas compris que nous étions la CGT ! »* (Éric Thiais, 34 ans, steward, section syndicale UGICT PNC Air France)

*« C'est une des choses dont je suis fier, avoir fait accepter le logo "CGT"... au début, on ne parlait pas de la CGT, le militant CGT, ça fait peur ici, pour les gens, c'est le poivrot de service avec un bide énorme, une grosse moustache... les PNC, attention, ils sont en costar-cravate, il ne fallait pas venir leur parler de CGT ! »* (Henri Maire, section syndicale UGICT PNC Air France)

Tout s'est donc passé comme si les militants PNC de l'UGICT Air France avaient repris le flambeau des militants du SNPNC, qui avaient grandement contribué à constituer l'activité navigante commerciale en corps professionnel fondé sur une qualification technique : le navigant commercial n'est pas un « simple pousseur de chariot » (Pierre Franck, animateur du stage d'accueil des adhérents PNC de

l'UGICT, octobre 2005), une espèce de « *serveur Mac Do de l'air* » comme dit encore une autre enquête, mais bien un acteur-clef de la sécurité du vol<sup>1</sup>. Pour cette raison, le poids de la CGT au sein de cette profession n'indique pas une hypothétique « progression de leur conscience salariale », seulement la souplesse structurelle d'une CGT qui s'accommode aisément d'aspirations corporatives ou catégorielles.

Avant l'année 2001, la CGT Air France était scindée en deux syndicats indépendants l'un de l'autre, le Syndicat Général du Personnel d'Air France (SGPAF), regroupant employés et ouvriers du sol (catégorie A) et le SICTAM recouvrant les catégories B et C ainsi que le PNC. La structure précédente était viable quand la CGT n'était implantée qu'au sol, ou même lorsque la syndicalisation des PNC demeurait embryonnaire. En revanche, la dilution de leurs revendications dans un ensemble plus vaste et hétérogène n'apparaît plus opératoire, dès lors que cette population n'est plus résiduelle mais constitue l'un des plus gros contingent adhérent de la CGT Air France. Les structures adoptées depuis le Congrès CGT Air France de Risoul (2001) subordonnent l'UGICT au syndicat CGT, mais distinguent aussi entre le PNC et toutes les autres catégories de personnel. L'intérêt de la structure actuelle pour le PNC provient donc de la meilleure prise en compte de sa spécificité qu'elle autorise : avec une section UGICT-CGT spécifiquement PNC, les navigants commerciaux se prennent eux-mêmes en charge et ne se confondent plus avec les catégories B et C du Personnel au Sol. Le monde navigant est à part et l'efficacité de la prise en charge des acteurs de cet univers passe par la décentralisation de l'action syndicale, l'acceptation par le syndicat national CGT Air France de la dimension corporative immanente à l'identité professionnelle navigante commerciale.

Quant au sens et aux modalités de la défense de la profession navigante commerciale, les orientations de la section UGICT PNC sont laissées à son appréciation souveraine, à condition, néanmoins, que ses revendications n'entrent pas en contradiction avec celles du syndicat CGT Air France. La section a de

---

<sup>1</sup> Sur ce point, l'accident de Toronto prouve, selon les enquêtes, l'importance du PNC en matière de sécurité des vols. Le 2 août 2005, au cours d'une période d'accidents aériens en série, un vol Air France reliant Paris à Toronto s'est crashé à l'atterrissage, ne faisant heureusement aucune victime. Les pompiers chargés d'éteindre le feu ont tous relevé, d'après la diffusion médiatique de bribes d'interviews, la vitesse de l'évacuation des passagers orchestrée par le personnel de bord.

réelles marges de manœuvre, tant que ses revendications satisfont l'optimalité parétienne : elle ne peut, ni ne doit, rien exiger qui coûterait à une autre catégorie de salariés de l'entreprise. Pour les militants, qui se sont appropriés les valeurs confédérales, cette idée va de soi. Pour la plupart, les enquêtés ont adhéré à l'UGICT à la même époque, entre 2000 et 2001, et – le succès électoral de la section aidant – se sont aussitôt retrouvés titulaires d'un mandat syndical. Cette homologation des parcours, le fait aussi que pratiquement tous les délégués ont suivi, parfois ensemble, les formations syndicales inter-professionnelles du premier niveau dispensées dans les Unions Locales de la CGT, expliquent qu'ils partagent aujourd'hui des vues similaires pour tout ce qui concerne l'action revendicative. La politique revendicative, définie lors des Congrès de la section puis déclinée en Commission Exécutive (dont tous les enquêtés sont membres), fait consensus :

*« Tout le monde se pose contre la privatisation d'Air France par exemple. Sur les conditions de travail du PNC, on partage tous la même condamnation de leur dégradation... d'ailleurs, on arrive, lors des votes, à toujours trouver une majorité ou une unanimité : il n'y a pas de clivages sur le fond. »* (Maxime Aubertan, section syndicale UGICT Air France)

Mais, eu égard à la tradition corporative caractérisant Air France, et en particulier la profession navigante commerciale, cette conception inter-professionnelle et inter-catégorielle du syndicalisme est loin d'être unanimement acceptée par les adhérents. La publication des réponses au sondage effectué auprès des adhérents PNC du syndicat UGICT Air France montre ainsi que 38 % des répondants au questionnaire sont *« parfois en désaccord avec nos revendications et actions »*, parmi lesquelles *« notre position sur la privatisation »* et *« l'inversion des flux CE / CCE »*<sup>1</sup>.

Cette inversion des flux de financement entre les Comités d'Établissements (CE) d'Air France et le Comité Central d'Entreprise (CCE), très polémique, signifie que, dorénavant, chacun des CE sera subventionné directement, à hauteur de 3 % de la masse salariale qui le concerne<sup>2</sup>. Les navigants profiteront de prestations culturelles et sociales à hauteur de leur contribution, sans dépendre du CCE. Or, le CE dont ils relèvent, le CE de la Direction Générale des

---

<sup>1</sup> Source : *Lettre aux adhérents*, décembre 2005. Document obtenu auprès d'Éric Thiais.

<sup>2</sup> En l'état antérieur des choses, le CCE percevait l'intégralité de la subvention employeur, pour ensuite la redistribuer aux différents CE.

Opérations Aériennes (DGOA), est précisément le plus riche CE d’Air France : il couvre presque dix-huit mille (17 700) navigants, commerciaux et techniques confondus, et mille salariés de la catégorie du Personnel au Sol (PS), soit environ 45 % de la masse salariale globale d’Air France, pour un tiers des effectifs. À leur avantage, cette inversion était logiquement réclamée depuis longtemps par le SNPNC, l’UNAC et les syndicats du Personnel Navigant Technique (PNT, les pilotes). Mais, *a contrario* de ces syndicats, et donc d’une partie importante des adhérents PNC de l’UGICT Air France, le noyau militant de la section UGICT PNC, attaché à cette idée selon laquelle « *on contribue en fonction de ses moyens et reçoit selon ses besoins* » (Sandrine Grandin, animatrice du stage d’accueil des adhérents, octobre 2005), n’accepte pas cette vision, disqualifiée comme « *anti-solidaire* » (Sandrine), car ne redistribuant pas les richesses des « métiers riches » vers les « métiers pauvres » de la Compagnie.

La solidarité entre les différentes catégories du personnel d’Air France, valeur principale à laquelle les militants enquêtés se réfèrent, s’apprend. Elle s’apprend *a priori* d’autant plus facilement que la posture initiale fondant le système individuel de croyances s’y prête. Mais, si tous les enquêtés de la section UGICT PNC avaient une disposition à l’engagement militant à la CGT, cette propension, encore une fois, leur fut bien plus révélée par l’implication, dans l’action, qu’elle n’en fut à l’origine<sup>1</sup>. Eux aussi durent apprendre à juguler leurs réflexes corporatifs. Quelle que soit l’ancienneté syndicale de l’adhérent ou du militant considéré, cet apprentissage de la solidarité peut passer par la formation syndicale, qu’il s’agisse du stage d’accueil fédéral ou, *a fortiori*, du cursus confédéral de formation syndicale, celui-ci ayant en effet pour vertu la plus évidente d’associer logique professionnelle et mode salarié d’exercice de l’activité de travail. Dans les faits, les formations inter-professionnelles dispensées dans les Unions Locales sont suivies par les militants, et non par les simples adhérents. Ces formations syndicales générales ont ainsi moins pour effet de cultiver que d’entériner l’intériorisation progressive d’une conception anti-corporatiste du sens revendicatif. Pour des navigants commerciaux désormais rompus, du fait de leur relative ancienneté militante, aux valeurs et aux structures de la CGT, l’inscription

---

<sup>1</sup> Voir *supra* Chapitre IV – 2.2.



aux formations inter-professionnelles est d'abord un moyen de s'extraire du carcan professionnel. Ils y glanent diverses informations pratiques, opératoires pour l'action revendicative concrète, et y cultivent les « bons côtés » du travail syndical : réflexions politiques, histoire sociale, enrichissement du réseau militant. Ces formations syndicales servent encore d'exutoire, en ce qu'elles permettent d'évacuer quelque frustration indicible sur le lieu de travail, lassitude de syndicaliste surinvesti parfois aux prises avec le mépris des pairs, dans un environnement propice à un usage cathartique du groupe des stagiaires, l'Union Locale.

L'articulation entre logique corporative et solidarité entre tous les salariés reste problématique pour un grand nombre d'adhérents. Cet aspect a pu s'observer très concrètement, à l'occasion du stage d'accueil d'octobre 2005. Les adhérents qui s'y sont inscrits ne sont déjà plus, de ce seul fait, de simples cotisants. Mais, au-delà de la question de l'inversion des flux financiers entre les CE d'Air France et le CCE, ci et là incomprise, et longtemps débattue au cours de ce stage, divers éléments, plus banals, attestent cette difficile combinaison entre l'intérêt de la profession navigante commerciale et celui des autres catégories du personnel de l'entreprise. Ainsi, lorsqu'une adhérente intervient, le premier jour du stage, pour faire état de son indignation quant au traitement préférentiel dont bénéficieraient les catégories du Personnel au Sol, une autre adhérente, plus ancienne dans le syndicalisme et « transfuge » de la CFDT, fulmine, puis s'emporte :

*« C'est dangereux de tenir des propos pareils ! Dire que les autres ne font rien quand nous, on travaille, ce n'est pas la CGT ça ! »* (Adhérente UGICT, stage d'accueil d'octobre 2005)

Cette réaction suscita l'ire (contenue) de Reda Chakib et d'Éric Thiais, tous deux l'ayant jugée néfaste en ce qu'elle pouvait froisser une adhérente récente, prenant la parole pour la première fois. La réponse de Pierre Franck, l'animateur du stage, a d'ailleurs consisté en une sobre explication de « *l'intérêt de la Direction à ce que nous nous opposions les uns aux autres* ». Quand, quelques instants plus tard, une autre adhérente s'indigne des règles de promotion, qu'elle estime iniques (« *l'ancienneté est reconnue au détriment de la qualité du travail* »), Pierre Franck tempère encore, soulignant l'objectivité du critère de l'ancienneté professionnelle.

C'est bien en cultivant le spécifique au PNC, au plus près des réalités du travail, que la section syndicale UGICT PNC a pu se développer. Tant que la spécificité corporative et les revendications touchant au refus de la déréglementation aérienne se confondent, ce développement s'auto-entretient. Mais ses ressorts se fragilisent à mesure que cette confusion s'étiole, ce qui est le cas depuis que les navigants commerciaux ont intégré l'existence d'une double échelle des salaires améliorée. L'incompréhension mutuelle entre les militants actifs et les simples adhérents au sujet de la réforme des Comités d'Entreprise l'indique : le corporatisme du PNC s'oppose aux valeurs de solidarité inter-catégorielle qui habitent l'ossature militante de l'UGICT PNC. C'est d'ailleurs ce qui rend intelligible les mille précautions prises par les militants pour tenter d'éduquer le jugement des adhérents. La section syndicale UGICT apparaît aux yeux des PNC comme un syndicat professionnel, ce qu'elle est par ailleurs. Mais, pour des militants ayant peu à peu appris le sens des « vastes solidarités inter-professionnelles », la section est aussi un espace de militance idéologique. C'est cet écart entre deux conceptions du syndicalisme, l'une assise sur la tradition du métier, l'autre devenue militante CGT, coexistantes mais, à bien des égards, opposées, qui fonde la fragilité de son développement spectaculaire.

### **Conclusion :**

Dans l'entre-deux-guerres, le rapport de la CGT à la syndicalisation des ingénieurs, techniciens et autres « collaborateurs » de l'entreprise oscillait déjà entre fusion, dans l'esprit de la Révolution Russe d'octobre 1917, et autonomie à l'égard du mouvement ouvrier, au risque d'une pénétration phagocytaire de « *l'esprit bourgeois* »<sup>1</sup>.

Aujourd'hui, le choix de l'autonomie présente l'avantage de développer l'adhésion technicienne et, dans une moindre mesure, cadre, sur un registre exclusivement catégoriel, enraciné au niveau des lieux du travail et proche des conditions concrètes, locales et donc immédiatement perceptibles, de l'activité

---

<sup>1</sup> Source : XV<sup>e</sup> Congrès de la CGT, Orléans, 1920, « Compte-rendu des travaux », p. 403. Cité par M. Descostes et J. L. Robert, « 1914 – 1935 : l'organisation », M. Descostes et J. L. Robert (1984), *op. cit.*

professionnelle. Lorsque l'UGICT est statutairement dissociée de la CGT (BNP Paribas), ou largement autonome en raison des spécificités de la population représentée (section PNC), le développement de la syndicalisation des techniciens et des cadres s'en trouve décuplé. La structure élastique de la CGT permet l'adaptation à toutes les spécificités par la médiation institutionnelle de l'UGICT, organisation fourre-tout qui groupe un ensemble hétéroclite d'emplois ou de professions irréductibles au salariat standard « *sur la base de leurs intérêts* » (Pierrick Batrier, Secrétaire du syndicat UGICT Air France). Autrement dit, la CGT est bien plus ce qu'en font les salariés sur les lieux de travail que ceux-ci ne sont à l'image de la définition confédérale du salariat. Mais c'est dire aussi que les dysfonctionnements engendrés par cette orientation structurelle sont inversement symétriques à ceux produits par la structure des cadres CFDT : la multiplicité des formes de l'action CGT, qui permet d'épouser les aspirations salariées au plus près de leur réalité locale, vide de sa substance, menace de vacuité l'unité confédérale. Le discours tenant les cadres pour salariés « comme les autres », l'articulation entre lutte des classes et rapport de force nécessitent un apprentissage post-adhésion, via les formations syndicales générales. Sur les terrains observés, celles-ci ne sont, *de facto*, jamais suivies par les adhérents. La CGT perd ainsi en valeurs (le confédéralisme, la solidarité inter-professionnelle) ce qu'elle le gagne en audience et en effectifs techniciens et cadres et *vice-versa*.

*A contrario*, la CFDT paie, assez cher, son ambition multi-catégorielle lorsque les sections et les syndicats sont dominés par une catégorie de personnel qui ignore les autres. La difficulté de ce pari est indiquée par le fait que la CFDT-cadres parvient tant bien que mal à imposer une part de prise en charge spécifique de la catégorie qui fonde son existence, ce qui achève de démontrer que cadres et non-cadres n'ont pas la même conception de l'action collective. Les procédures internes d'« *arbitrage* », plus ou moins formelles, se traduisent par la mise sous silence des orientations minoritaires et le risque de défections s'en trouve accru, même si le rapport affectif à l'égard des militants qui restent et qui ont pu devenir des proches peut le limiter<sup>1</sup>. Quant aux défections enregistrées après 2003, le Secrétaire Général de la CFDT-cadres les estime nécessaires : elles procèdent

---

<sup>1</sup> B. Duriez et F. Sawicki, « Réseaux de sociabilité et adhésion syndicale. Le cas de la CFDT », *Politix* Volume 16 – n°63 / 2003, pp. 17-51.

d'une clarification idéologique salutaire<sup>1</sup>. Ces défections ne paraissent pas être le fait des cadres, sauf peut-être à considérer les cadres du type de Fernand Guérin (syndicat UGICT BNP Paribas Île-de-France), devenu militant cédétiste avant d'accéder au statut cadre et avant le « recentrage » de la CFDT sur l'action syndicale, en Bretagne de surcroît, région oppositionnelle à la ligne réformiste majoritaire. Compter les cadres de la CFDT – et, *a fortiori*, ceux qui la quittent – est une entreprise délicate, au vu des modalités structurelles choisies pour les organiser.

L'hypothèse selon laquelle la CFDT est devenue un syndicat de cadres mériterait sans doute plus ample investigation. Denis Cassin remarque d'ailleurs que ce pour quoi il s'est « battu » à l'UCC, entre 1984 et 1991, irrigue dorénavant toute la CFDT. D'après cet enquêté, la CFDT-cadres peut se targuer d'avoir su influencer la ligne confédérale, mais cette « victoire » est victoire à la Pyrrhus : la CFDT, juge-t-il, « a repris tout ce que disait l'UCC, ce qui est une victoire pour nous. Mais, du coup, l'UCC devient inutile : elle a déjà gagné son combat ».

---

<sup>1</sup> Francis Faubert, *Intervention d'ouverture du débat général*, Congrès CFDT-cadres, Nantes, juin 2005.

## CONCLUSION DE LA SECONDE PARTIE

Les trajectoires d'adhésions syndicales et associatives se ressemblent bien plus qu'il n'y paraît *a priori*. L'implication est toujours un moyen de reconnaissance individuelle, mais l'affirmation d'une valeur professionnelle et sociale peut aussi bien passer par le canal associatif que par le canal syndical (Chapitre IV). Le choix de l'un de ces canaux plutôt qu'un autre est largement inspiré par le contexte professionnel et relationnel dans lequel le cadre considéré évolue, contexte qui conditionne l'état des ressources collectives à sa disposition et détermine largement son appréciation, son jugement quant aux moyens les plus satisfaisants à mettre en œuvre. Les cadres issus du rang et n'ayant connu qu'une seule entreprise, comme Marc Legrand (section syndicale CGC de la MACSF), n'ont souvent d'autres ressources que le syndicalisme, au contraire des diplômés du troisième cycle. Parmi ces diplômés, il faut distinguer entre ceux qui le sont de l'Université et ceux qui le sont d'une École. Pour ces derniers, l'adhésion à l'association des anciens élèves est presque naturelle et constitue la première opportunité d'implication, qui facilite l'adhésion ultérieure à des groupements divers et variés (Chapitre V).

Par ailleurs, l'implication des cadres, à plus forte raison s'ils sont diplômés d'une École, peut être associative ou syndicale, mais encore associative et syndicale. La multiplication et la diversification des « réseaux » de relations garantissent la probabilité élevée d'une issue heureuse à ce travail pour la reconnaissance individuelle. Cependant, les enquêtés trentenaires et diplômés qui gravitent entre les sphères associative et syndicale sont surtout syndiqués à la CFDT. Les enquêtés diplômés qui le sont d'une Université sont moins rompus à cette idée de taille critique du réseau relationnel, et s'impliquent soit dans une association professionnelle, soit dans un syndicat, en particulier l'UGICT-CGT. Le sens de leur implication reste tout à fait comparable : issus du même milieu social, les uns réparent ce que les autres expient, mais l'implication, dans les deux cas, est distinction (Chapitre IV). Les expériences passées ne suffisent pas à rendre

compte du comportement présent, une expérience identique pouvant se traduire par des comportements différents<sup>1</sup>.

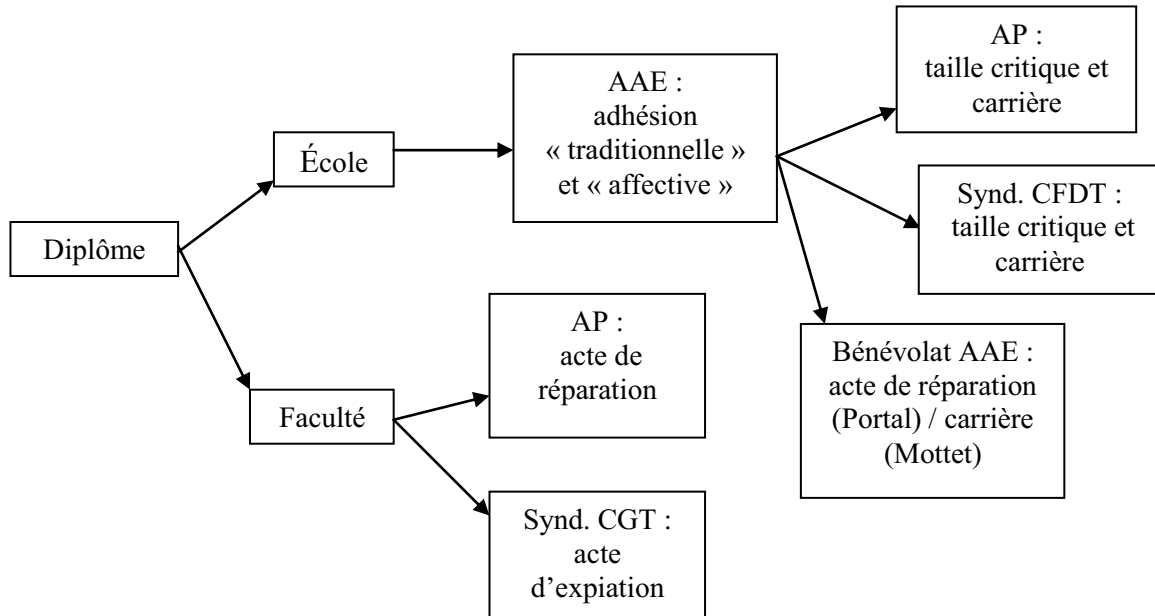
Le schéma qui suit rend compte des parcours d'adhésion des « jeunes » enquêtés qui sont diplômés du troisième cycle. Tous les groupements tiennent pour « jeunes » les membres âgés de moins de trente-cinq ans. Ici, sont tenus pour « jeunes » les enquêtés ayant moins de quarante ans. Ce choix est commode (il permet d'intégrer au schéma deux enquêtés, Thomas Mottet et David Blot, qui sont tous deux proches de la quarantaine), comporte une part d'arbitraire, mais « la jeunesse » n'est-elle pas « qu'un mot »<sup>2</sup> ? Il se justifie néanmoins : les trajectoires individuelles de ces deux enquêtés sont comparables à celles de leurs homologues parfois de dix ans leurs cadets. Les « jeunes » enquêtés diplômés du supérieur qui relèvent du schéma sont donc : Arnaud Lefrot (ANDCP), Sylvain Portal (A2IST) et Thomas Mottet (AI ENSEA), Adrien Bouin, Samuel Gibert, Damien Louger, Brice Murat et Paul Aquet (CFDT), tous diplômés d'une École ; Hélène Olivier (ANDCP), Sébastien Gard (AFDCC), David Blot (ADETEM), Gérald Cotu (CFDT), Florent Hérouet et Aurélia Adilmar (UGICT BNP Paribas Île-de-France), titulaires de diplômes universitaires.

---

<sup>1</sup> R. Boudon, « Préface inédite à la 7<sup>e</sup> édition », R. Boudon et F. Bourricaud (1982), *Dictionnaire critique de la sociologie*, Paris, PUF, Coll. « Quadrige », 2004. D'après G. Simmel (1892), *Les problèmes de la philosophie de l'histoire*, Paris, PUF, 1984.

<sup>2</sup> P. Bourdieu (1984), « La jeunesse n'est qu'un mot », *Questions de sociologie*, Paris, Éd. de Minuit, 1998.

### Schéma 3 : parcours typiques de cadres diplômés et trentenaires



Tous les enquêtés ne conviennent pas idéalement au schéma. Samuel Gibert, pourtant diplômé des Arts et Métiers, n'a jamais été membre de l'association des Gadzarts. Gérald Cotu (ACTIF-CFDT) n'est pas diplômé d'une École, mais les termes de son implication à la CFDT restent comparables à ceux des enquêtés qui le sont. Le sens de l'implication individuelle ne peut toutefois s'apprécier qu'à travers ce qu'en dit l'enquêté *a posteriori* de son adhésion effective. Or, la CFDT est le seul syndicat implanté dans son entreprise, ce qui a nécessairement limité son choix.

Dernier enseignement, et non des moindres, le rapport des cadres à l'action collective. L'implication collective s'opère sur un mode « individué »<sup>1</sup>. Les cadres se servent du groupement plus qu'ils n'en servent la cause, en règle générale appropriée après adhésion effective. C'est, probablement, ce qui explique que les implications individuelles ne s'excluent pas, mais s'enchevêtrent ou se superposent. Les cadres ne peuvent donc constituer une infanterie au service d'un

---

<sup>1</sup> G. Simmel (1908), « Le croisement des cercles sociaux », *Sociologie. Études sur les formes de la socialisation*, Trad. L. Deroche-Gurcel et S. Muller, Paris, PUF, Coll. « Sociologies », 1999.

objectif qui les obligerait à oublier leur individualité et ses contradictions, pas même les enquêtés de l'UGICT BNP Paribas Île-de-France, en proie à ce que l'on a nommé au Chapitre IV, de manière un peu provocatrice, la « culpabilité de l'héritier ».

L'action collective est aussi d'autant plus pertinente qu'elle concerne une population homogène. Mais le diplôme, le type d'emploi ou l'entreprise ne suffit pas à composer cette homogénéité. L'action syndicale, comme les cadres la conçoivent, est encore catégorielle, voire communautaire (UGICT BNP Paribas Île-de-France), ou corporative (UGICT PNC Air France), et porte sur des enjeux limités, centrés sur la réalité professionnelle la plus concrète. La mobilisation de valeurs morales s'y accompagne enfin du refus d'une lecture politique et partisane des rapports de travail. Dans tous les cas, c'est-à-dire au sein des associations comme des syndicats ou sections syndicales, l'unité pertinente d'implication est le « petit groupe », dans lequel des rapports affectifs sont possibles. La logique de proximité ne fait pas seulement écho à l'importance du rapport affinitaire ponctuel dans les processus d'implication, ni au caractère individué des implications : proximité et convivialité éclairent également la nécessité du caractère concret de l'objet à partir duquel agir.



## CONCLUSION GÉNÉRALE

---

L'objet de cette étude était de rendre intelligible le caractère pluriel de l'action collective des cadres. Le parti qui a été pris était de s'attacher à saisir le significatif, au moyen d'une combinaison entre une méthodologie individualiste et une méthode d'enquête empirique, combinaison qui devait permettre de ne pas sous-estimer les effets de structure, c'est-à-dire les contextes et les situations qui donnent sens aux « actions individuelles »<sup>1</sup>. Ce parti pris était aussi le moyen le plus satisfaisant pour différencier les adhésions à un « groupement syndical » des adhésions à un « groupement professionnel »<sup>2</sup> ou d'anciens élèves.

L'objectif de ce travail était de démontrer que les cadres, sinon les professions intermédiaires, n'ont pas le même rapport à l'action collective que les ouvriers et les employés, ne serait-ce que du simple fait que le syndicalisme de type confédéré inter-catégoriel n'est pas la seule ressource collective en rapport avec le travail et l'emploi dont ils disposent. Rompre avec les analyses qui, en concluant hâtivement à « l'affirmation du sentiment de proximité aux autres travailleurs »<sup>3</sup>, épousent trop directement le sens commun, et plus particulièrement

---

<sup>1</sup> R. Boudon (1990), « Action », *Traité de sociologie*, Paris, PUF, 1993, pp. 21-53.

<sup>2</sup> T. Amossé, « Mythes et réalités de la syndicalisation en France », DARES, *Premières Synthèses*, octobre 2004 – n° 44.2.

<sup>3</sup> P. Bouffartigue, « Le malaise des cadres », *Manière de voir* n°66, « Le défi social », novembre-décembre 2002.

la définition que la CGT donne de ces salariés<sup>1</sup>, tel était bien le dessein ultime de cette recherche. La sociologie des cadres ne peut pas, moins encore que n'importe quelle autre sociologie, se satisfaire d'analyses simplistes faisant l'économie de toute « réflexivité »<sup>2</sup>. Les cadres sont en effet « un enjeu producteur d'enjeux », dont la reconnaissance en catégorie sociale a largement procédé de « l'usage social des discours présents sur le marché des représentations symboliques »<sup>3</sup>, parmi lesquels le discours scientifique.

Outre la synthèse des résultats produits ici, on conclura ce travail en affinant les différentes conceptions du syndicalisme-cadres qui se sont dégagées. La CFDT, la CGC et la CGT ne proposent pas une définition identique des cadres, mais la conscription de la population à laquelle ces organisations s'adressent entre en contradiction avec le mode de représentation qu'elles ont choisi. Enfin, on achèvera l'étude en prenant très au sérieux l'hypothèse de sens commun qui tient les jeunes cadres diplômés pour « individualistes », en tout cas peu enclins à se consacrer à la défense des intérêts des salariés face aux propriétaires du capital. On essaiera de proposer une lecture originale de cet « individualisme ».

### **Les cadres au crible de leurs pratiques collectives**

La confusion sémantique des statistiques proposées par la DARES sur l'état de la syndicalisation des cadres peut se lire de deux façons. Les limites du traitement quantitatif de cette question ont pour vertu de révéler la pluralité des offres de représentation des cadres et la complexité de leur rapport à l'action collective, appelant une étude empirique complémentaire. Cette interprétation a constitué le point de départ de cette recherche doctorale. Seconde option, les « groupements professionnels » et « syndicaux » sont tenus pour équivalents parce que rien ne les différencie radicalement. Mais alors la comparaison avec les

---

<sup>1</sup> A. Henni, « Deux contributions récentes à une sociologie des cadres », *L'Année sociologique* n°2 / 2003, p. 548-555.

<sup>2</sup> P. Bourdieu, J. C. Chamborédon et J. C. Passeron (1968), *Le métier de sociologue*, Paris Éd. de l'EHESS, 2005.

<sup>3</sup> G. Groux, *Le syndicalisme des cadres en France, 1963-1984. Un enjeu producteur d'enjeux*. Doctorat d'État, 1986.

catégories ouvrière et employée perd une part de sa pertinence, sauf si ces salariés disposent, dans une mesure identique, de ressources collectives (professionnelles) alternatives au syndicalisme. Cette lecture des données est proche des conclusions qui sont les nôtres.

Le rapport équivoque à la subordination salariée explique, au moins en partie, le caractère pluriel de l'action collective des cadres. Le professionnel, qui s'appuie sur la spécificité de son « travail concret »<sup>1</sup>, en définit la place dans la division sociale du travail et fait valoir une identité au travail qui transcende l'exercice salarié, essayant ainsi de se garantir une capacité d'insertion dans la société, un « état »<sup>2</sup>. Le syndicaliste souhaite, au titre de son expérience ou de sa compétence professionnelle, avoir son mot à dire sur l'évolution de « son » entreprise, acquérir de nouvelles compétences et / ou redéployer celles que cette dernière n'utilise pas. Indépendamment de son âge, de ses origines sociales ou de son niveau de diplôme, et qu'il milite à la CFDT, à la CGC ou à la CGT, ce cadre voit l'engagement syndical comme une forme de coopération critique à la préservation du devenir de l'entreprise, pérennité qui n'est évidemment pas conçue comme relevant de la seule optimisation de la valeur actionnariale. Les diverses compétences acquises à travers l'exercice militant et la connaissance intime des ressorts de l'activité de l'entreprise sont aussi l'objet d'une « lutte pour la reconnaissance »<sup>3</sup>, celle du tribut du métier de syndicaliste à la viabilité de l'unité de production. Quant à l'ancien élève, il s'intercale entre sa formation et l'emploi, entend s'assurer que le diplôme qu'il possède est suffisamment coté sur le marché de l'emploi pour permettre l'occupation permanente d'un poste de rang jugé digne de ses capacités professionnelles.

L'analyse des propriétés des trajectoires d'implication individuelle dans l'action collective et des contextes d'adhésion a permis d'établir que l'engagement des cadres renvoyait au problème de la reconnaissance sociale individuelle. Les

---

<sup>1</sup> A. Supiot (1994), *Critique du droit du travail*, Paris, PUF, Coll. « Quadrige », 2002.

<sup>2</sup> Y. Lequin, « Le métier », P. Nora, *Les lieux de mémoire*, Tome III, *Les France*, Vol. 2 : *Traditions*, Paris, Gallimard, 1992. D'après J. Proudhon. Cité par F. Piotet (dir.), *La révolution des métiers*, Paris, PUF, Coll. « Le lien social », 2002.

<sup>3</sup> Termes repris d'Axel Honneth, *La lutte pour la reconnaissance*, Paris, Le Cerf, 2000.

« valeurs sociales des personnes »<sup>1</sup> prennent au moins quatre significations typiques, qui sont autant d'étalons par lesquels les individus évaluent leur « utilité au monde »<sup>2</sup>. Le cadre qui s'engage à titre individuel dans l'action collective articulée au marché du travail : compense la modestie de son milieu social d'origine (associations professionnelles ou d'anciens élèves) ; expie sa condition, actuelle ou d'origine, lorsqu'elle est jugée favorisée (syndicalisme CGT) ; accroît la taille son réseau relationnel et la variété de ses expériences, se préservant ainsi l'opportunité d'une situation sociale dont il peut être jugé qu'elle est acceptable (associations professionnelles ou d'anciens élèves, syndicalisme CFDT et CGC) ; tente d'accéder au pouvoir dans « son » entreprise (syndicalisme CFDT, CGC et CGT). Rien n'empêche d'être syndiqué et membre d'un groupement associatif, professionnel ou d'anciens élèves : le cadre qui adhère à un groupement quelconque n'y engage pas la totalité de sa personne ; aucun des trois types de groupement investigués ne s'immisce dans la vie privée des cotisants pour juger leurs opinions personnelles, politiques ou confessionnelles. Dans une section syndicale d'entreprise ou dans un syndicat, les adhérents sont seulement unis par le fait d'être des salariés de la même entreprise. Dans le giron professionnel, seuls ceux qui pratiquent leur activité d'une manière qui bafoue « *l'honneur de la profession* » risquent d'être désavoués par leurs pairs. Par ailleurs, le respect de cette déontologie professionnelle est la seule condition à remplir pour intégrer durablement la « clique »<sup>3</sup> professionnelle. Le fait d'être diplômé de telle école est également suffisant pour être admis à cotiser à l'association des anciens élèves. Ces associations sont bien des vecteurs d'ascension sociale, en ce sens qu'elles forment un lieu de mutualisation des informations en rapport avec l'emploi qui bénéficie très largement à ceux dont le milieu social d'origine n'offre pas nécessairement la possibilité de se constituer un « carnet d'adresses ». C'est dire que les réseaux professionnels ne sont pas réservés à ceux qui en ont le moins besoin.

---

<sup>1</sup> P. Bourdieu et M. de Saint-Martin, « Le patronat », *Actes de Recherche en Sciences Sociales*, 20-21 / 1978, pp. 3-82.

<sup>2</sup> R. Castel (1995), *Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*, Gallimard, Coll. « Folio essais », 2002.

<sup>3</sup> M. Granovetter, « The strength of weak ties », *American Journal of Sociology*, Vol. 78 / 1973, pp. 1360-1380.

Non seulement les différences entre les groupements professionnels, les groupements d'anciens élèves et les groupements syndicaux sont des différences de « forme », et non des différences de « contenu »<sup>1</sup>, mais ces trois « formes » de l'action collective des cadres ne sont pas exclusives les unes des autres. Les salariés classés à des postes de cadres, fussent-ils « moyens », disposent d'une aire spécifique d'action collective, qui admet des implications individuelles se faisant pratiquement « au menu ». Cette aire est segmentée à l'extrême et transcende les « champs »<sup>2</sup> professionnel et syndical, n'est pas, elle-même, un « champ ». Selon les circonstances, le statut de syndicat pris par quelque groupement associatif, les partenariats entre groupements associatifs et groupements syndicaux, l'implication individuelle dans l'action syndicale, associative ou dans les deux, sont plus ou moins congruents. Les « communautés pertinentes de l'action collective »<sup>3</sup> cadre sont une multitude de petits groupes locaux qui s'entremêlent ou se superposent, chacun étant articulé à une homologie de formation, une éthique de travail ou une entreprise.

Le groupe-cadres se reproduit désormais par la médiation de l'institution scolaire, mais la banalisation du diplôme ne signifie pas la banalisation des cadres. De même qu'il existe des pratiques de consommation « de cadres », il existe des pratiques collectives « de cadres », parmi lesquelles une certaine manière de faire du syndicalisme et un penchant « associationniste ». Penchant que l'on retrouve au sein des sections et syndicats dominés par des cadres, ou pour lesquels leur syndicalisation est un enjeu aussi localisé que stratégique. Les pratiques syndicales qui obtiennent l'adhésion des cadres sur les lieux de travail se caractérisent ainsi par différents traits : approche catégorielle ou corporative de l'action syndicale ; militants enracinés dans un espace professionnel bien circonscrit et conception délégataire de la représentation syndicale ; octroi de services individualisés et

---

<sup>1</sup> G. Simmel (1908), « Le problème de la sociologie », *Sociologies. Études des formes de la socialisation*, Paris, PUF, Coll. « Sociologies », 1999.

<sup>2</sup> P. Bourdieu (1984), « Quelques propriétés des champs », *Questions de sociologie*, Paris, Éd. de Minuit, 1998.

<sup>3</sup> D. Segrestin, « Les communautés pertinentes de l'action collective », *Revue Française de Sociologie*, XXI, 1980, pp. 171-203.

résolution indiscriminée des problèmes professionnels ; discours axés sur la réalité locale du travail et revendications « gestionnaires »<sup>1</sup>.

Aussi est-il impossible de conclure que l'audience de la CFDT ou de la CGT parmi les cadres indique, sans « aucun doute », une progression de leur « conscience salariale »<sup>2</sup> : la CFDT semble devenir un syndicat de cadres, et les réussites de la CGT passent par une conception catégorielle du syndicalisme dans l'entreprise. Paul Bouffartigue écrit encore que « s'il se confirmait qu'une très forte majorité de cadres se reconnaît désormais dans le syndicalisme confédéré, donc dans une solidarité d'intérêts entre cadres et autres travailleurs, cela serait significatif d'une métamorphose de l'identité sociale de ces salariés »<sup>3</sup>. Funeste destin que celui d'un groupe social construit contre le mouvement ouvrier et qui tendrait dorénavant à devenir l'allié objectif de ses décombres ! Or, au terme de cette recherche, on voit bien que le fait de « se reconnaître dans le syndicalisme confédéré » n'a pas nécessairement pour corollaire (« donc ») le fait de « se reconnaître dans une solidarité d'intérêt entre cadres et autres travailleurs ». On s'en aperçoit d'autant mieux que le « déni de soi »<sup>4</sup> du cadre « solidariste »<sup>5</sup> est aussi stratégie distinctive. Cette présomption d'une tendance à la banalisation des cadres, qui s'appuie sur l'état des audiences syndicales et serait « à confirmer », les laisse en situation d'enjeu passif d'appropriation par les « classes » ouvrière et capitaliste, constituant une lecture plus politique que sociologique de leur réalité. L'appréhension marxienne des classes moyennes peut éventuellement s'avérer utile à quiconque veut se faire une idée du rapport de force dans la « société salariale »<sup>6</sup>, mais elle ne dit rien des cadres, ne dit rien de leur rapport à l'action collective ni de leur relation au travail et à l'emploi. On ne peut d'ailleurs qu'être surpris de constater la résurgence, vingt ans après la parution de l'ouvrage de Luc Boltanski, d'une approche « substantialiste » du groupe-cadres. Car, l'un des

---

<sup>1</sup> G. Groux (1986), *op. cit.* Tome 2, *L'espace des alliances*.

<sup>2</sup> P. Bouffartigue, *Les cadres. Fin d'une figure sociale*, Paris, La dispute, 2001.

<sup>3</sup> P. Bouffartigue, « Les transformations d'un salariat de confiance », P. Bouffartigue (dir.), *Cadres : la grande rupture*, Paris, La Découverte, Coll. « Recherches », 2001.

<sup>4</sup> G. Groux (1986), *op. cit.* Tome 2, *L'espace des alliances*.

<sup>5</sup> G. Grunberg et R. Mouriaux, *L'univers politique et syndical des cadres*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1979.

<sup>6</sup> R. Boyer, *La théorie de la régulation : une analyse critique*, Paris, La Découverte, 1986.

apports essentiels de ce travail, est justement de montrer que le seul moyen de concilier reconnaissance de son existence « objective » et impossibilité de le définir selon des critères formels consiste en « l'abandon de la conception substantialiste des groupes sociaux »<sup>1</sup>.

Face à cet habillage théorique du « discours commun »<sup>2</sup>, il reste possible de formuler une critique susceptible « de répondre aux besoins de l'homme d'action »<sup>3</sup>, en l'occurrence le syndicaliste ou le politique qui voudrait aider les organisations syndicales à développer la syndicalisation et dès lors, contribuer à restaurer « la qualité de l'espace public »<sup>4</sup>. Ces pistes appellent un bref rappel historique. « *La CGT groupe, en dehors de toute école politique, tous les travailleurs conscients de la lutte à mener pour la disparition du salariat et du patronat* », était-il écrit en exergue de l'Article 2 de la Charte d'Amiens (Congrès Confédéral d'Amiens, 1906)<sup>5</sup>. « *Il n'y a pas de travailleurs intellectuels et de travailleurs manuels, il y a des travailleurs tout court et leur place est à la CGT* » disait, à propos des instituteurs et avec l'approbation de Léon Jouhaux, un représentant de ces derniers au XX<sup>e</sup> Congrès de la CGT, en 1929<sup>6</sup>. Lors du Congrès Confédéral CGT de 1969, le mot d'ordre était encore le suivant : « *la CGT partout et pour tous* »<sup>7</sup>. À l'issue de ce travail, il apparaît que le rapport des cadres à l'action collective n'est pas antinomique avec le programme fondateur d'Amiens, qui tait les oppositions politiques et insiste sur la dimension « quotidienne » de la « besogne » syndicale, celle qui consiste en « la réalisation

---

<sup>1</sup> L. Boltanski (1982), *Les cadres. La formation d'un groupe social*, Paris, Éd. de Minuit, Coll. « Le sens commun », 1999, p. 49.

<sup>2</sup> P. Bourdieu (1984), « Prologue », *op. cit.*

<sup>3</sup> R. Aron (1959), « Introduction », M. Weber (1919), *Le savant et le politique*, Paris, Union Générale d'Éditions, Coll. « 10-18 », 1963.

<sup>4</sup> F. Piotet, « Introduction », F. Piotet (dir.), M. Correia, C. Lattès, J. Vincent, *Le développement de la syndicalisation à la CFDT. Les exemples de la Fédération Interco et de la Fédération Nationale des syndicats de Santé et Services Sociaux*, Centre de Sociologie du Travail et de l'Entreprise (CESTE), Rapport de recherche IRES (Document ISST), 1994, 375 p.

<sup>5</sup> Source : Article 2 de la Charte d'Amiens. Cité par R. Mouriaux (1992), *Le syndicalisme en France*, Paris PUF, Coll. « Que sais-je ? », 1999.

<sup>6</sup> M. Descostes et J. L. Robert, « 1914 – 1935 : l'organisation », M. Descostes et J. L. Robert (dir.), *Clefs pour une histoire du syndicalisme-cadres*, Paris, Les Éditions ouvrières, 1984.

<sup>7</sup> G. Groux, *op. cit.* Tome 1, *Le temps des compromis*, 1986.

*d'améliorations immédiates* »<sup>1</sup>. Cet élément n'est probablement pas suffisant pour distinguer entre les cadres et les non-cadres. En revanche, le mode d'implication des premiers, « individué »<sup>2</sup> et local, peut constituer un critère de différenciation pertinent<sup>3</sup>. Or, ce mode « individué » d'implication reste, à bien des égards, incompatible avec le syndicalisme dont l'ambition historique est d'organiser les « travailleurs de toutes conditions »<sup>4</sup>. Les cadres ne peuvent y trouver leur place de « *salariés à part entière* »<sup>5</sup>, en raison, précisément, d'un rapport singulier à la subordination salariée, cristallisé par l'existence de moyens collectifs permettant d'en desserrer « l'étau »<sup>6</sup> qui ne se réduisent pas à la seule offre syndicale inter-catégorielle et confédérée de représentation.

L'enquête à Air France, pour ne citer qu'elle, est très instructive de ce point de vue. Le bond des effectifs adhérents, enregistré par l'UGICT Air France en 2000 et 2001, repose sur des trajectoires d'adhésion aux ressorts aussi fragiles qu'imprévisibles. Le rapport lâche unissant les adhérents du syndicat UGICT Air France à leur section, dans un contexte particulier où, *a fortiori*, les défections et les transfuges sont monnaie courante et le corporatisme une tradition syndicale, est un élément obligeant le noyau militant à la mise en œuvre de pratiques de conformation, de « cadrage »<sup>7</sup> idéologique. Cette nécessité, qui s'observe aussi à BNP Paribas et vraisemblablement ailleurs, constitue le revers de la médaille des avantages d'un ancrage catégoriel de l'action syndicale. Les enquêtés navigants commerciaux eux-mêmes, en dépit de trajectoires donnant rétrospectivement une apparence toute naturelle à leur implication militante à la CGT, ont dû apprendre la signification de la solidarité inter-professionnelle et se l'approprier. C'est dire à

---

<sup>1</sup> R. Mouriaux (1992), *op. cit.*

<sup>2</sup> G. Simmel (1908), « Le croisement des cercles sociaux », *op. cit.*

<sup>3</sup> Voir aussi *infra* p. 371.

<sup>4</sup> M. Descostes et J. L. Robert, « 1914 – 1935 : l'organisation », M. Descostes et J. L. Robert (1984), *op. cit.*

<sup>5</sup> Source : Rapport d'Activité, Congrès CFDT-cadres, Amiens, 2001.

<sup>6</sup> S. Weil, *La condition ouvrière*, Paris, Gallimard, 1951. Citée par R. Castel (1995), *op. cit.* p. 553.

<sup>7</sup> D. Snow, E. B. Rochford, S. Worden et R. Benford, « Frame alignment processes, micromobilization and movement participation », *American Sociological Review* n°51, 1986, pp. 464-481. Cité par D. Snow, « Analyse de cadres et mouvements sociaux », D. Cefaï et D. Trom (dir.), *Les formes de l'action collective. Mobilisations dans les arènes publiques*, Éd. de l'EHESS, Coll. « Raisons pratiques », 2001.



quel point l'idée selon laquelle cette solidarité de tous les travailleurs doit être au principe de l'action syndicale, héritage du développement industriel, va de moins en moins de soi dans une société où la « lutte pour les classements et les placements » paraît supplanter « la lutte des classes »<sup>1</sup>. On peut le regretter ou s'en réjouir, ce n'est pas l'affaire qui nous occupe. Mais toutes les confédérations syndicales doivent réfléchir aux conséquences que cela implique, sous peine d'être, sans cesse, accusées d'illégitimité par ceux-là même qui, précisément, se félicitent de leur déclin.

### **Trois conceptions du syndicalisme-cadres : la CGC, la CFDT et la CGT**

Sur les terrains observés, les cadres syndiqués n'ont pas un profil homogène. Le contingent adhérent du syndicat UGICT BNP Paribas Île-de-France est dominé par du personnel non-cadre *stricto sensu*, c'est-à-dire par des techniciens, des « gradés ». Les cadres qui y militent sont, pour la plupart d'entre eux, issus de la promotion interne et détiennent des diplômes qui sont ceux de la banque. Tous affirment ne pas se confondre avec l'idée qu'ils se font du tout-venant du cadre de leur entreprise. Autodidactes « *fiers* » de leurs origines populaires ou diplômés contrits, aucun ne se sent authentiquement « cadre », associant même au terme une connotation un brin péjorative. Selon ces militants, la prise en charge catégorielle des cadres de l'entreprise n'est pas moins justifiée, car il va de soi que cadres et non-cadres ne sont pas du même monde. Ils œuvrent donc à l'audience de la CGT dans le collège cadre, tout en considérant avec une certaine distance les pratiques qui l'améliorent, regrettant en quelque sorte qu'il faille en passer par là pour les besoins de la cause. Mais, on l'a dit au Chapitre IV, les cadres militants du syndicat UGICT BNP Paribas Île-de-France ne se distinguent pas des autres cadres par le fait qu'ils sacrifient la spécificité de leur condition sur l'autel des avancées ouvrières et employées. Ils s'en distinguent par le fait qu'ils estiment avoir compris qu'au fond, les intérêts des cadres et des non-cadres sont les mêmes. Ils déplorent l'illusion de la différence qui habite les autres cadres, sans voir que l'existence, dans l'entreprise, de deux syndicats CGT indépendants l'un de l'autre contribue précisément à l'entretenir. Cette tension

---

<sup>1</sup> R. Castel (1995), *op. cit.*

entre convergence des intérêts salariés et reconnaissance d'une spécificité des cadres a traversé toute l'histoire de la CGT.

La CGT postule la convergence des intérêts de tous les salariés et relie les cadres à la classe ouvrière par la médiation des techniciens, qui forment ainsi la « couche-pivot » de la sphère du travail<sup>1</sup>. Mais les structures syndicales de la CGT distinguent la hiérarchie intermédiaire du travail d'exécution. Car, si les différents segments des couches moyennes salariées (ingénieurs, cadres, techniciens et agents de maîtrise) sont appelés à rallier la classe ouvrière, c'est sur la base de leurs intérêts spécifiques et immédiats<sup>2</sup>. Comment concilier la reconnaissance de leur particularité et la volonté d'une adaptation aux diverses réalités du travail avec l'orientation idéologique selon laquelle toutes les catégories de salariés ont les mêmes intérêts véritables et, par conséquent, vocation à s'unir pour épouser le sens de l'Histoire ? Si les problèmes des ingénieurs, cadres et techniciens ne sont pas les mêmes que les problèmes que rencontrent les autres salariés, l'existence d'un syndicalisme et d'une organisation spécifiques se justifie. Mais, si les cadres forment l'aristocratie ouvrière, alors la distinction catégorielle n'a guère de sens.

C'est bien là le principal problème auquel font face les militants des deux syndicats CGT franciliens de BNP Paribas et les militants de l'UGICT PNC Air France, qui éprouvent au quotidien le fait que la convergence des intérêts des différentes catégories de salariés est loin d'être toujours évidente. Les militants de la section PNC sont écartelés entre les aspirations de la profession et les revendications du syndicat CGT Air France, duquel ils dépendent et dont ils sont parfois les seuls PNC à partager les vues. En collant aux aspirations des cadres de l'entreprise, les militants de l'UGICT BNP Paribas dérogent parfois au « credo »<sup>3</sup> de la CGT, s'attirant ainsi les foudres de leurs homologues du syndicat CGT BNP Paribas Île-de-France. On peut d'ailleurs se risquer à affirmer, sur la foi de ce qu'il fut possible d'observer à BNP Paribas, que les salariés qui ne comprennent pas le

---

<sup>1</sup> G. Groux (1986), *op. cit.* Tome 1, *Le temps des compromis*.

<sup>2</sup> On a indiqué au Chapitre VI que la CGT avait penché dès l'entre-deux-guerres vers un mode de représentation des « travailleurs intellectuels » leur assurant un certain degré d'autonomie vis-à-vis des ouvriers.

<sup>3</sup> M. Rodinson, *De Pythagore à Lénine. Des activistes idéologiques*, Paris, Fayard, 1993. Cité par F. Piotet, F. Piotet (dir.), M. Bensoussan, A. Henni, Y. Siblot, A. C. Wagner, *La CGT : une configuration militante dans sa diversité. L'adhésion syndicale : dynamique de groupe, contrainte et individualisme ?* Laboratoire Georges Friedmann, Rapport de recherche IRES, mai 2007, 606 p.

choix d'une division catégorielle de la représentation syndicale CGT sont assez nombreux. On ne compte plus les études statistiques montrant que les divisions entre organisations syndicales, « *les guéguerres entre syndicats* » (pour reprendre ici l'expression employée par un ingénieur diplômé, Sylvain Portal<sup>1</sup>), sont parmi les éléments expliquant la défiance des salariés envers le syndicalisme. Lorsque ce sont deux syndicats de la même Confédération qui ne s'accordent déjà pas sur les termes de la politique revendicative à conduire au sein d'une même entreprise, on comprend le désarroi qui peut habiter certains de ses salariés...

À l'ACTIF-CFDT et au SECIF-CFDT, les militants enquêtés sont bien plus souvent des cadres diplômés du supérieur que les militants de l'UGICT-CGT. Parmi les enquêtés qui adhèrent à la CFDT, les diplômés de Grandes Écoles sont généralement membres du cercle constitué des anciens élèves, sans être toujours, cependant, des cotisants assidus de leur association. En tout état de cause, les cadres diplômés de la CFDT sont parfaitement intégrés aux réseaux professionnels décrits en termes dithyrambiques par la littérature managériale, quand les militants de la CGT qui sont diplômés du supérieur les méprisent ostensiblement, sans toutefois ignorer leur existence. S'il demeure difficile de parler de « syndicalisme-cadres » à propos des terrains CGT, où les techniciens et les cadres sont pourtant distingués des autres salariés, la « base » CFDT observée satisfait bien plus le terme, lors même que la CFDT se refuse à opérer une distinction entre les cadres et les non-cadres !

Les propriétés sociales des militants cédétistes enquêtés, mais encore la population à laquelle s'adresse la CFDT-cadres, suggèrent pourtant la distinction entre cadres et non-cadres. À l'inverse de l'UGICT-CGT, qui s'adresse à la même population que la CGC, c'est-à-dire aux cadres et aux professions intermédiaires<sup>2</sup>, la CFDT-cadres s'adresse aux seuls cadres, qu'elle définit comme des travailleurs qui maîtrisent un type particulier de savoir et exercent une fonction d'expertise ou d'encadrement :

---

<sup>1</sup> Voir *supra* Chapitre IV – 2.3.

<sup>2</sup> En 1981, la CGC s'est donnée pour vocation la représentation des ingénieurs et des cadres, mais aussi celle des techniciens et des agents de maîtrise. L'adjonction du sigle « CFE » (Confédération Française de l'Encadrement), a symbolisé l'ouverture de la CGC aux couches les plus subalternes de l'encadrement.

*« La fonction de cadre que nous retenons dans notre approche syndicale est au carrefour de quatre capacités : la technicité, acquise tant par la formation initiale et continue que par l'expérience professionnelle (1), la responsabilité, obligation professionnelle de répondre de ses actions ou de celles de ses collaborateurs (2), l'autonomie, proportionnelle, en théorie, au niveau hiérarchique. Elle définit le degré de liberté de l'emploi (3). L'initiative, capacité de mettre en œuvre une solution face à un problème posé sans attendre l'intervention d'un tiers (4). Nous pouvons retenir deux filières et cinq profils fonctionnels différents : les cadres managers (cadres hiérarchiques ; cadres chefs de projets, pilotes de processus ou chefs de mission ; cadres dirigeants) et les cadres professionnels : cadres producteurs ; cadres experts, cadres commerciaux. »<sup>1</sup>*

Les « quatre capacités » définissant les cadres, selon l'acception cédétiste, sont aussi ce qui les différencie des autres salariés. La compétence technique, le sens des responsabilités et de l'initiative, l'autonomie, la faculté d'analyse et de réflexion, stigmatisent leur position d'avant-garde éclairée du salariat, qui doit indiquer le chemin de la réforme, que ce soit au plan des lieux de travail, des branches d'activité ou au plan national. Si la CFDT a maintenu l'orientation, arrêtée à la fin des années 1960, faisant de la CFDT-cadres une structure sans existence formelle aux échelons professionnel et territorial de l'action syndicale, c'est qu'il est encore jugé que le meilleur moyen d'insérer les cadres dans le syndicalisme CFDT et de bénéficier de leurs compétences consiste à les mêler aux autres salariés. Dans les faits, ce choix produit l'effet inverse de celui escompté. Les non-cadres ne sont pas toujours disposés à se laisser guider par les cadres et ces derniers, lorsqu'ils forment la majorité des adhérents de la structure syndicale considérée, n'intègrent pas toujours leurs préoccupations.

La souplesse structurelle de la CGT, associée au choix de grouper les cadres dans des organisations spécifiques, lui permet d'être à la fois un syndicat de techniciens et cadres et un syndicat ouvrier, selon la morphologie du salariat du champ de représentation en question. Les revendications défendues s'apparentent alors à un agrégat d'aspirations catégorielles ou corporatives, susceptibles d'entrer en contradiction les unes avec les autres. La CFDT ambitionne de s'adresser à tous les travailleurs, tout en produisant un discours revendicatif ayant préalablement digéré les éventuels conflits d'intérêt entre les différentes catégories de salariés. Cette acception de la politique revendicative, conjuguée à la rigidité de ses

---

<sup>1</sup> Source : Résolution Générale du Congrès CFDT-cadres d'Amiens, 2001. Ce texte est repris mot pour mot par la FCE et l'ACTIF-CFDT.

structures et à une conception bien particulière de la démocratie interne, l'oblige en fait à choisir en permanence entre syndicalisme-cadres et syndicalisme ouvrier (ou employé).

Organisation syndicale catégorielle, la CGC n'est pas confrontée à ce type de problème. Elle demeure néanmoins prisonnière de son histoire, tiraillée entre mouvement des classes moyennes, dont elle est le produit historique, et syndicalisme proprement salarié. La conjoncture économique et sociale l'a certes amenée, sous la Présidence de feu Jean-Luc Cazettes (1999-2005), à persister dans le choix d'une orientation idéologique plus salariale. La concurrence de la CFDT pour la représentation des cadres l'oblige tantôt à la démarcation de fond, tantôt à la surenchère sur la forme, mais la contraint aussi à s'ouvrir localement au salariat « ordinaire », comme c'est le cas dans les Assurances et tout spécialement aux AGF. Cette coloration plus salariale de la politique revendicative de la CGC, qui s'inscrit dans la continuité de la ligne Marchelli<sup>1</sup>, reste toutefois aussi contingente qu'ambiguë. Elle consiste surtout en une modification de l'habillage du triptyque fondateur (hiérarchie des salaires – retraites des cadres – fiscalité), dans le sens d'une combativité plus affirmée.

Les intérêts des cadres et des non-cadres, s'ils peuvent s'associer, ne le font pour ainsi dire jamais sur la base du dénominateur commun salarié, mais bien plus, sur la dimension communautaire que la CGC associe à l'Entreprise. Fidèle à la tradition du christianisme social, la CGC présente en effet cette dernière comme une communauté organisée d'intérêts conciliables. La dénonciation des « dérives du capitalisme financier »<sup>2</sup> s'appuie d'ailleurs sur une démonstration qui n'est pas sans rappeler la fustigation « personnaliste » de la « ploutocratie » qui avait cours dans l'entre-deux-guerres<sup>3</sup> : cette dénonciation fait référence aux mérites des « patrons réels » – comme l'on dit à la Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises (CGPME) –, aux vertus des « vrais chefs d'entreprise »,

---

<sup>1</sup> Président de la CGC entre 1984 et 1993.

<sup>2</sup> M. Aglietta et A. Rébérioux, *Les dérives du capitalisme financier*, Albin Michel, 2004.

<sup>3</sup> L. Boltanski (1982), *op. cit.*

qui risquent leurs propres biens et « *se battent tous les jours pour défendre leur entreprise et leurs salariés* »<sup>1</sup>.

La CGC reste donc, à bien des égards, le chantre d'un syndicalisme de classes moyennes, bien plus proche de l'artisanat, du petit commerce et du « patronat réel » que de la classe ouvrière<sup>2</sup>. Sur ce point, les militants de la CGC sont trop peu nombreux parmi les enquêtés pour autoriser une quelconque montée en généralité, mais deux aspects retiennent quand même l'attention. Lorsque son ancienne Direction sollicite Julien Maison, Président d'Honneur de l'AFDCC, pour représenter les cadres au Conseil d'Administration de l'entreprise, dans le dessein explicite de tempérer les revendications des représentants mandatés par les autres syndicats, c'est avec un mandat CGC. L'employeur a choisi son étiquette syndicale, c'est même l'entreprise qui s'est acquittée de la cotisation ! Le vocabulaire qu'utilise Marc Legrand (section syndicale CGC de la MACSF) pour décrire le « credo » de son syndicat est caractéristique d'une conception du syndicalisme évoquant l'idéologie de la « Troisième voie », dans laquelle la hiérarchie sociale est une hiérarchie des capacités et des mérites. À tout le moins, l'argument du bien-fondé de son implication militante à la CGC traduit indéniablement un rapport des plus équivoques à sa Direction : « *j'ai vu que des Directeurs y adhéraient, ce sont des gens instruits, qui savent travailler et diriger, donc ça me correspondait* »<sup>3</sup>.

### **Les cadres sont-ils contraints à l'individualisme ?**

L'offre de représentation des cadres est-elle plurielle *parce que* les cadres segmentent leurs problèmes, ou les segmentent-ils *parce que* la possibilité leur en

---

<sup>1</sup> Source : Jean-Luc Cazettes, « Éditorial », *Encadrement Magazine* n°120, décembre 2004 – janvier 2005.

<sup>2</sup> On peut considérer comme illustrative l'intervention d'ouverture du Président de la CGC au Congrès Confédéral de novembre 2003 (Issy-les-Moulineaux). Au sujet de la notion d'accords majoritaires contenue dans la loi Fillon (2004), notion à laquelle la CGC s'oppose, le Président Jean-Luc Cazettes déclare : « *en russe, "majoritaire" se dit "bolchevik"* ». Source : *Encadrement Magazine* n°109, décembre 2003.

<sup>3</sup> Voir *supra* Chapitre IV – 1.1.

est offerte<sup>1</sup> ? Le mode d'implication « individué » des cadres dénote-t-il leur individualisme, ou bien ce mode d'implication est-il déterminé par la pluralité des offres de représentation ? Les cadres sont-ils individualistes ou sont-ils contraints à l'être ? Éternelle (et fausse) question que celle de savoir si le tout est ou non explicatif de la partie ! On peut aisément la dépasser, et pas seulement en admettant, comme on l'a fait en introduction générale, les « échanges incessants » entre « l'individu et le milieu »<sup>2</sup>. On peut aussi tenter d'esquisser la « genèse » de cette « structure » plurielle de l'offre de représentation des cadres, par exemple en remontant aux « actions individuelles »<sup>3</sup> situées qui sont à l'origine de l'existence des associations professionnelles, pour en apprécier les conséquences actuelles.

Toutes les associations professionnelles étudiées sont nées sur l'initiative d'une poignée d'individus – qui étaient, en règle générale, des cadres supérieurs – et dans des circonstances chaque fois particulières<sup>4</sup>. L'AFDCC (l'association des *credit managers*), pour ne prendre que cet exemple, a été créée sur l'initiative de douze juristes, qui avaient l'habitude de se fréquenter au Tribunal de Commerce et s'étaient accordés sur le fait que tous avaient à apprendre des pratiques des uns des autres, compte tenu de la similitude des contraintes qui enserraient leur activité de travail<sup>5</sup>. L'association leur était apparue comme le cadre idéal d'une mise en commun de ce que chacun avait appris et éprouvé au cours de sa carrière professionnelle. Pour le dire autrement, et de même que les Ingénieurs Français jugèrent, dans l'entre-deux-guerres, le statut de syndicat adapté aux objectifs qu'alors ils se donnaient à atteindre<sup>6</sup>, la situation de ces pionniers du *credit management* les a conduits à envisager la configuration d'une « forme »

---

<sup>1</sup> Voir *supra* Chapitre V – Conclusion.

<sup>2</sup> R. Aron (1959), « Introduction », M. Weber (1919), *op. cit.*, p. 12.

<sup>3</sup> R. Boudon (1990), « Action », *op. cit.*

<sup>4</sup> Étant donné le caractère lacunaire des données relatives aux circonstances les plus concrètes de la création des associations professionnelles investiguées, il serait judicieux de s'y intéresser de très près et de manière bien plus systématique.

<sup>5</sup> Voir *supra* Chapitre I – 2.1.

<sup>6</sup> Voir *supra* Introduction Générale, p. 17.

associative d'« action réciproque »<sup>1</sup>. Cette « forme » associative a subsisté au-delà de la collaboration entre ces seuls individus, constituant une entité objective indépendante, dissociée des propriétés personnelles des participants.

Dès lors, les diplômés qui débutent aujourd'hui une carrière de *credit manager* ont à leur disposition un lieu de rencontre et d'échanges (en un mot : une structure) qui coexiste avec la « forme » syndicale d'implication, mais qui vise aussi à limiter le champ de la subordination à un employeur. Le comportement individuel à l'égard de l'action collective du cadre qui occupe ce type d'emploi peut donc, en ce sens, être considéré comme un comportement déterminé par la structuration de l'offre de représentation des cadres. Car, si la fragmentation de cette offre provient de la conjonction d'« actions individuelles »<sup>2</sup>, autrement dit : si cette conjonction est la *cause* de la segmentation de l'offre de représentation des cadres, le trentenaire débutant est *obligé* de diviser et de classer ses problèmes, l'état des ressources collectives à sa disposition s'articulant sitôt à la variété des solutions qu'il est possible d'apporter au problème de la subordination salariée. Ainsi, à supposer qu'un cadre quelconque souhaite imposer à son employeur une certaine manière d'exercer son activité de travail, mais encore interroger, dans un cadre collectif, le bien-fondé de la stratégie arrêtée par les dirigeants de son entreprise, il est contraint d'adhérer à deux types de groupements : l'association professionnelle et le syndicat. Aucun de ces deux types de groupements ne peut satisfaire seul cette double exigence. Dans l'un, il cultivera sa professionnalité et enrichira sa pratique et dans l'autre, glanera les informations indispensables au jugement sur l'efficacité supposée de la stratégie dirigeante et à la « prise de parole »<sup>3</sup>.

« La tradition des générations mortes pèse d'un poids très lourd sur le cerveau des vivants » a écrit Karl Marx en 1852<sup>4</sup>. Erving Goffman remarque aussi aussi que « les individus n'inventent pas le monde du jeu d'échecs chaque fois

---

<sup>1</sup> G. Simmel (1908), « Le problème de la sociologie », *op. cit.*

<sup>2</sup> R. Boudon (1990), « Action », *op. cit.*

<sup>3</sup> A. O. Hirschman (1970), *Défection et prise de parole*, Trad. C. Beysserias, Paris, Fayard, Coll. « L'espace du politique », 1995.

<sup>4</sup> K. Marx (1852), *Le 18 Brumaire de Louis Bonaparte*, Trad. G. Chamayou, Paris, Flammarion, Coll. « GF », n°1320, 2007.



qu'ils s'assoient pour jouer »<sup>1</sup>. Si l'on admet que la pluralité des offres de représentation constitue un effet *sui generis*, « inattendu »<sup>2</sup>, des comportements qui, à un moment donné du passé, furent ceux des fondateurs des diverses associations de cadres, l'on demeure fondé à considérer que cet effet est depuis « institué »<sup>3</sup> : il est devenu « structure », avec laquelle les cadres qui entrent aujourd'hui sur le marché de l'emploi doivent composer et qui, par conséquent, influence leur rapport à l'action collective<sup>4</sup>.

L'une des raisons interdisant de confronter, sur la base de critères uniformes, le rapport des cadres et le rapport des ouvriers à l'action collective tient au fait que la structure de l'offre de représentation des cadres, pour peu que l'on puisse employer cette expression, n'est pas identique. Les cadres bénéficient des ressources nécessaires à un comportement individualiste ou, plus exactement, utilitariste. Pour schématiser le propos, disons que les cadres se différencient des ouvriers par le fait que, contrairement à ces derniers, l'engagement syndical ne constitue pas la réponse unique à tous les problèmes en lien avec le travail et l'emploi. L'ouvrier ne peut pas, typiquement, être individualiste : il n'en a pas les moyens. Tandis que le cadre a l'embarras du choix et s'y adapte, ce qui peut sans doute expliquer que les rencontres, les contextes et les situations pèsent aussi décisivement sur le choix des moyens collectifs à mobiliser pour circonscrire l'emprise de la subordination et faire reconnaître une valeur irréductible à son évaluation hiérarchique. Ce qui signifie aussi que, si tant est que l'on soit fondé à

---

<sup>1</sup> E. Goffman (1981), « Réplique à Denzin et Keller », traduction française, I. Joseph *et al.*, *Le parler frais d'Erving Goffman*, Paris, Éd. de Minuit, Coll. « Arguments », 1990.

<sup>2</sup> R. Boudon (1990), « Action », *op. cit.*

<sup>3</sup> J. M. Chapoulie, « E. C. Hughes et la tradition de Chicago », E. C. Hughes, *Le regard sociologique. Essais choisis. Textes rassemblés et présentés par Jean-Michel Chapoulie*, Paris, Éd. de l'EHESS, 1996.

<sup>4</sup> On aperçoit donc bien le caractère factice d'une opposition systématique entre la sociologie de Pierre Bourdieu et celle de Raymond Boudon, qui se distinguent seulement, rappelons-le, par l'angle à travers lequel le réel est appréhendé. On lit trop souvent la première comme un regard déterministe sur le monde, mais on considère également trop souvent que la seconde consacre un libre-arbitre absolu de l'individu. Peut-être les disciples de Pierre Bourdieu ont-ils, cependant, par trop cédé à la tentation anthropomorphiste ou, plus exactement, à l'écueil de la réification de leurs divers objets d'études, en dépit d'un programme théorique posant tout problème sociologique en termes de « genèse ». Mais peut-être Raymond Boudon a-t-il aussi hâtivement disqualifié certains concepts du « structuralisme génétique », tel l'« habitus », qu'il définit comme un « malin génie placé dans la tête des acteurs sociaux et se substituant à eux à leur insu », alors que cet outil intègre aussi, de manière assez subtile, l'expérience subjective du présent – qui, par définition, se renouvelle en permanence, selon les situations dans lesquelles l'individu est plongé – et n'exclut donc pas que deux individus aux dispositions identiques se comportent différemment.

affirmer : « les cadres sont individualistes », il faut aussitôt considérer que cet individualisme est certainement moins un attribut des personnes qu'un produit des « structures sociales », caractérisées par une pluralité des offres de représentation des cadres. Le sens commun les décrirait-il toujours comme « individualistes », s'ils ne pouvaient envisager de régler leurs problèmes professionnels autrement que par l'action syndicale ?

## BIBLIOGRAPHIE

---

- Adda J., *La mondialisation de l'économie*. Tome 1 : *Genèse*, Paris, La Découverte, 1996
- Afsa C., Biscourp P. et Pollet P., « La baisse de la durée du travail entre 1995 et 2001 », *INSEE Premières* n°881, janvier 2003
- Aglietta M. et Rébérioux A., *Les dérives du capitalisme financier*, Paris, Albin Michel, 2004
- Amossé T. et Chardon O., « La carte des professions (1982-1999) : le marché du travail par le menu », *Données sociales – la société française 2002-2003*
- Amossé T., « Interne ou externe, deux visages de la mobilité professionnelle », *INSEE Première* n°921, septembre 2003
- Amossé T. et Delteil V., « L'identité professionnelle des cadres en question », *Travail et Emploi* n°99, 2004, pp. 63-78
- Amossé T., « Mythes et réalités de la syndicalisation en France », DARES, *Premières Synthèses*, octobre 2004 – n° 44.2
- Andolfatto D., « Élections prud'homales de décembre 1997 : la déception syndicale », *Regards sur l'actualité* n°239, mars 1998
- Andolfatto D. (dir.), *Les syndicats en France*, Paris, La Documentation Française, Coll. « Études », 2004
- Ansart P. (1990), *Les sociologies contemporaines*, Paris, Seuil, Coll. « Points », 1995
- Aron R. (1959), « Introduction », Max Weber (1919), *Le savant et le politique*, Paris, Union Générale d'Éditions, Coll. « 10-18 », 1963
- Aron R. (1967), *Les étapes de la pensée sociologique*, Gallimard, Coll. « Tel », 1994
- Baraton M., « De la difficulté à devenir cadre par promotion », *INSEE Premières* n°1062, janvier 2006
- Barnier L. M., « Personnel navigant commercial, d'un savoir intuitif à un savoir d'expertise », *Formation Emploi* n°67, 1999, pp. 25-46
- Bauer M. et Cohen E., *Qui gouverne les groupes industriels ? Essai sur l'exercice du pouvoir industriel*, Paris, Seuil, 1981
- Bauer M. et Cohen E., « Les limites du savoir des cadres : l'organisation savante comme moyen de déqualification », *Sociologie du travail*, Vol. 24, n°4 – 1982, pp. 451-472
- Becker H. S. (1998), *Les ficelles du métier. Comment conduire sa recherche en sciences sociales*, Trad. J. Mailhos, Paris, La Découverte, Coll. « Guides Repères », 2002
- Benguigui G. et Monjardet D., « L'utopie gestionnaire. Les couches moyennes entre l'État et les rapports de classe », *Revue Française de Sociologie*, XXIII, 1982, pp. 605-638

Bensoussan M., *L'engagement patronal dans l'action syndicale. Les propriétés du militantisme d'entreprise : Medef, organisations adhérentes et adhérents*, Mémoire de DEA, Université Paris I Panthéon-Sorbonne, novembre-décembre 2003

Bérout S., *Adhérer, participer, militer. Les jeunes salariés face au syndicalisme et à d'autres formes d'engagement collectif*, Éditions Vie Ouvrière, 2004

Bevort A. et Labbé D., *La CFDT : organisation et audience depuis 1945*, Paris, La Documentation française, 1992

Bevort A. et Lallement M. (dir.), *Le capital social. Performance, équité et réciprocité*, Paris, La Découverte, Coll. « Recherches », 2006

Bignon N., « La hiérarchie des salaires entre 1996 et 2004 », DARES, *Premières Synthèses*, septembre 2007 – n° 39.1

Boltanski L. et Bourdieu P., « Le titre et le poste : rapports entre le système de production et le système de reproduction », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n° 2, mars 1975, pp. 95-108

Boltanski L., « Les cadres autodidactes », *Actes de Recherche en Sciences Sociales*, 22 / 1978, pp. 3-23

Boltanski L., « America, america... Le plan Marshall et l'importation du management », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 38 / 1981, pp. 19-41

Boltanski L. (1982), *Les cadres. La formation d'un groupe social*, Paris, Éd. de Minuit, Coll. « Le sens commun », 1999

Boltanski L. et Thévenot L., *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard, Coll. « NRF / Essais », 1991

Boltanski L. et Chiapello E. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, Coll. « NRF / Essais », 2004

Bommelaer H., *Trouver le bon job grâce au réseau. Les 10 facteurs clés de succès pour trouver un emploi*, Paris, Eyrolles, 2005

Bonneau J. R., « La fragilité du contrat cadre », *Revue des affaires sociales*, juillet-septembre 1977

Braudel F., *Civilisation matérielle, économie et capitalisme : XV<sup>e</sup> – XVIII<sup>e</sup> siècles*, Tome III, *Le Temps du monde*, Paris, Armand Colin, 1980

Bréchon P., *Les grands courants de la sociologie*, PUG, Coll. « Le politique en plus », 2000

Brucy G., *Histoire de la Fédération de la Chimie CFDT, de 1938 à nos jours*, Paris, La Découverte et Syros, 1997

Bruniaux C., *Évolution de l'emploi et des qualifications dans le secteur bancaire*, Rapport de synthèse établi à partir de rapports nationaux (Espagne, Italie, Royaume-Uni, Allemagne, France) pour le Zentrum für Sozialforschung Halle, 2001

Boudon R., *Les méthodes en sociologie*, Paris, PUF, Coll. « Que sais-je ? », n°1334, 1969

Boudon R. (1990), *Traité de sociologie*, Paris, PUF, 1993

Boudon R. et Bourricaud F. (1982), *Dictionnaire critique de la sociologie*, Paris, PUF, Coll. « Quadrige », 2004

Bouffartigue P. (dir.), *Cadres : la grande rupture*, Paris, La Découverte, Coll. « Recherches », 2001

Bouffartigue P., *Les cadres. Fin d'une figure sociale*, Paris, La dispute, 2001

Bouffartigue P., « Le malaise des cadres », *Manière de voir* n°66, « Le défi social », novembre-décembre 2002

Bourdieu P., Chamborédon J. C. et Passeron J. C. (1968), *Le métier de sociologue*, Paris Éd. de l'EHESS, 2005

Bourdieu P. et de Saint-Martin M., « Le patronat », *Actes de Recherche en Sciences Sociales*, 20-21 / 1978, pp. 3-82

- Bourdieu P., « Le capital social. Notes provisoires », *Actes de Recherche en Sciences Sociales*, 31 / 1980, pp. 2-3
- Bourdieu P. (1984), *Questions de sociologie*, Paris, Éd. de Minuit, 1998
- Bourdieu P., *Méditations pascaliennes*, Paris, Seuil, 1997
- Bourdieu P. (dir.), *La misère du monde*, Paris, Seuil, Coll. « Points », 1998
- Boyer R., *La théorie de la régulation : une analyse critique*, Paris, La Découverte, 1986
- Burt R., « Le capital social, les trous structuraux et l'entrepreneur », *Revue Française de Sociologie* XXXVI, n°4-1995, pp. 599-628.
- Castel R. (1995), *Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*, Gallimard, Coll. « Folio essais », 2002
- Cefaï D. et Trom D. (dir.), *Les formes de l'action collective. Mobilisations dans les arènes publiques*, Éd. de l'EHESS, Coll. « Raisons pratiques », 2001
- Champagne P., « Statistique, monographie et groupes sociaux », *Études dédiées à Madeleine Grawitz*, Genève, Dalloz, 1982
- Chardon O., « Renouvellement des générations, concurrence des formations : un diplôme pour quel métier ? », DARES, *Premières Synthèses*, juillet 2004 – n° 31.1.
- Chavance B., Magnin É., Motamed-Nejad R. et Sapir J. (dir.), *Capitalisme et socialisme en perspective. Évolutions et transformations des systèmes économiques*, Paris, La Découverte, Coll. « Recherches », 1999
- Cohen E., « Formation, modèles d'action et performance de l'élite industrielle : l'exemple des dirigeants issus du corps des Mines », *Sociologie du travail*, Vol. 30, n°4 – 1988, pp. 587-614
- Contamin J. G. et Delacroix R., « La CGT du Nord et l'espace de mobilisation locale : un champ multi-organisationnel local entre centralité et dispersion. Premiers jalons d'une étude », Communication au colloque : *Comment penser les continuités et discontinuités du militantisme ? Trajectoires, pratiques et organisations militantes*, Lille, IFRESI, Juin 2006
- Coriat B. et Weinstein O., *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Librairie Générale de France, Coll. « Le Livre de Poche », 1995
- Crozier M. et Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Seuil, Coll. « Points », série essais, 1992
- Deroche-Gurcel L. et Watier P. (dir.), *La sociologie de G. Simmel (1908). Éléments de modélisation sociale*, Paris, PUF, Coll. « Sociologies », 2002
- Descostes M. et Robert J. L. (dir.), *Clefs pour une histoire du syndicalisme-cadres*, Paris, Les Éditions ouvrières, 1984
- Donnat O., « Les pratiques culturelles des Français », *Enquête 1997*, La Documentation française, 1998
- Duriez B. et Sawicki F., « Réseaux de sociabilité et adhésion syndicale. Le cas de la CFDT », *Politix* Volume 16 – n°63 / 2003, pp. 17-51
- Durkheim É. (1893), *De la division du travail social*, Paris, PUF, 1960
- Durkheim É. (1895), *Les règles de la méthode sociologique*, Paris PUF, 1983
- Estrade M. A. et Minni C., « La hausse du niveau de formation », *INSEE Premières* n°488, septembre 1996
- Favret-Saada J. (1977), *Les mots, la mort les sorts. La sorcellerie dans le bocage*, Gallimard, Coll. « Folio essais », 1985
- Febvre M. et Muller L., « Une personne sur deux est membre d'une association en 2002 », *INSEE Première* n° 920, septembre 2003
- Fombonne J., *Personnel et DRH. L'affirmation de la fonction Personnel dans les entreprises (France, 1830-1990)*, Paris, Vuibert, 2001
- Freund J. (1966), *Sociologie de Max Weber*, Paris, PUF, 1992
- Fourastié J., *Les Trente Glorieuses*, Fayard, 1979

- Gadéa C., *Les cadres en France. Une énigme sociologique*, Paris, Belin, Coll. « Perspectives sociologiques », 2003
- Gadrey J., « Flexibilité et professionnalisation du travail dans les services : des stratégies et des modèles distincts », *La professionnalisation des emplois tertiaires à prédominance féminine*, Conférence de l'OCDE, 1997
- Germinet R., *L'ingénieur au chevet de la démocratie*, Paris, Odile Jacob, 2004
- Goethe J. W. (1809), *Les affinités électives*, Paris, Gallimard, 1993
- Goffman E. (1981), « Réplique à Denzin et Keller », traduction française, Joseph I. et al., *Le parler frais d'Erving Goffman*, Paris, Éd. de Minuit, Coll. « Arguments », 1990
- Granovetter M., « The strength of weak ties », *American Journal of Sociology*, Vol. 78 / 1973, pp. 1360-1380
- Grelon A., « Les universités et la formation des ingénieurs en France, (1870-1914) », *Formation Emploi* n°27-28, 1989
- Groux G., *Le syndicalisme des cadres en France (1963-1984). Un enjeu producteur d'enjeux*. Doctorat d'État, 1986
- Groux G., « Amicales et syndicalisme des cadres : logiques divergentes et pratiques communes », *Revue Française de Sociologie*, XXIX, 1988, pp. 563-591
- Grunberg G. et Mouriaux R., *L'univers politique et syndical des cadres*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1979
- Hatzfeld H., *Du paupérisme à la sécurité sociale. Essai sur les origines de la sécurité sociale en France*, Paris, Armand Colin, 1971
- Henni A., « Deux contributions récentes à une sociologie des cadres », *L'Année sociologique* n°2 / 2003, pp. 548-555
- Hirschman A. O. (1970), *Défection et prise de parole*, Trad. C. Beysserias, Paris, Fayard, Coll. « L'espace du politique », 1995
- Hirschman A. O. (1977), *Les passions et les intérêts. Justifications politiques du capitalisme avant son apogée*. Trad. P. Andler, Paris, PUF, 1980
- Honneth A., *La lutte pour la reconnaissance*, Paris, Le Cerf, 2000
- Hughes E. C., *Le regard sociologique. Essais choisis. Textes rassemblés et présentés par Jean-Michel Chapoulie*, Paris, Éd. de l'EHESS, 1996
- Institut de l'Entreprise, « Le développement de l'épargne salariale à BNP Paribas », *Dialogue social et progrès social dans l'entreprise*, Entretiens Louis Legrand, Enseignants de Sciences Économiques et Sociales – Entreprises, octobre 2006
- d'Iribarne P., *La logique de l'honneur*, Seuil, 1989
- Jacquin F., *Les cadres de l'industrie et du commerce en France*, Paris, Armand Colin, 1955
- Jobert A. et Tallard M., « Diplômes et certifications de branche dans les conventions collectives », *Formation Emploi* n°52, 1995
- Karvar A. et Rouban L. (dir.), *Les cadres au travail. Les nouvelles règles du jeu*, Paris, La Découverte, Coll. « Entreprise & Société », 2004
- Kolboom I., « Patronat et cadres : la contribution patronale à la formation du groupe des cadres », *Le Mouvement social* n°121-1982, pp. 71-96
- Koubi M. et Mazars M., « Les salaires des ingénieurs diplômés », *INSEE Premières* n°929, novembre 2003
- Le Moigne C. et Jacod O., « Les élections aux Comités d'Entreprise en 2002 », *DARES, Premières synthèses*, janvier 2005 – n°03.2
- Lahire B., *La culture des individus. Dissonances culturelles et distinction de soi*, Paris, La Découverte, Coll. « Textes à l'appui / laboratoire des sciences sociales », 2004
- Lyon-Caen A., « Les systèmes de classifications professionnelles », *Travail et Emploi* n°38, décembre 1988

Mandel E. (1964), « Initiation à la théorie économique marxiste », *Les cahiers du Centre d'Études Socialistes* n°39 à 41, Études et Documentation Internationales, Édition revue et augmentée, 1975

Marin B., « Qu'est-ce que le patronat ? Enjeux théoriques et résultats empiriques », *Sociologie du travail* Vol. 30, n° 4 – 1988, pp. 515-543

Marx K. (1867), *Le capital. Critique de l'économie politique*, Paris, Éd. Sociales, 1971

Maurice M., « Professionnalisme et syndicalisme », *Sociologie du Travail* n°3 – 1968, pp. 243-256

Maurice M., « Propos sur la sociologie des professions », *Sociologie du travail* numéro spécial *Les professions*, n°2, juin 1972

Mendras H. et Étienne J., *Les grands auteurs de la sociologie. Tocqueville, Marx, Durkheim, Weber*, Paris, Hatier, Coll. « Initial », 1996

Menger P. M. (dir.), *Les professions et leurs sociologies. Modèles théoriques, catégorisations, évolutions*, Paris, Éd. de la Maison des sciences de l'homme, Coll. « Colloquium », 2003

Michelat G., « Sur l'utilisation de l'entretien non-directif en sociologie », *Revue Française de Sociologie*, XVI, 1975, pp. 229-247

Mouriaux R., *Les syndicats dans la société française*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1983

Naville P., *Essai sur la qualification du travail*, Paris, Marcel Rivière, 1956

Noiriel G., *Les ouvriers dans la société française. XIX<sup>e</sup> – XX<sup>e</sup> siècle*, Seuil, 1986

Oiry E. et d'Iribarne A., « La notion de compétence : continuités et changements par rapport à la notion de qualification », *Sociologie du travail* Vol. 43, n°1 – 2001, pp. 49-66

Olson M. (1965), *La logique de l'action collective*, Paris, PUF, 1978

Ortun M., « Le savoir-faire organisationnel d'une hôtesse de l'air », *Séminaire de l'École de Paris du Management*, 2004

Paradeise C., « Rhétorique professionnelle et expertise », *Sociologie du travail* Vol. 27, n°1 – 1985, pp. 17-31

Paradeise C. et Lichtenberger Y., « Compétence, compétences », *Sociologie du travail* Vol. 43, n°1 – 2001, pp. 33-48

Pavis F., *Sociologie d'une discipline hétéronome. Le monde des formations en gestion entre universités et entreprises en France. Années 1960-1990*. Thèse de doctorat, Université Paris I, 2003

Piotet F., « De la propriété au pouvoir... à la capacité au pouvoir », *Éducation permanente* n°114, 1993

Piotet F. (dir.), Correia M., Lattès, C., Vincent J., *Le développement de la syndicalisation à la CFDT. Les exemples de la Fédération Interco et de la Fédération Nationale des syndicats de Santé et Services Sociaux*, Centre de Sociologie du Travail et de l'Entreprise (CESTE), Rapport de recherche IRES (Document ISST), 1994, 375 p.

Piotet F., « Nouveaux métiers, le grand malentendu », *Projet* n° 259, 1999, pp. 39-50

Piotet F. (dir.) *La révolution des métiers*, Paris, PUF, Coll. « Le lien social », 2002

Piotet F., « Le sens du possible et de l'impossible », *Revue Cadres CFDT* n°404, mai 2003

Piotet F. (dir.), Henni, A., Porteret V., *Les cadres dans la négociation sur la RTT*, Cahiers du Laboratoire Georges Friedmann, septembre 2004, 190 p.

Piotet F. (dir.), Bensoussan M., Henni A., Y. Siblot Y., Wagner A. C., *La CGT : une configuration militante dans sa diversité. L'adhésion syndicale : dynamique de groupe, contrainte et individualisme ?* Laboratoire Georges Friedmann, Rapport de recherche IRES, mai 2007, 606 p.

Ray J. E. (1991), *Droit du travail : droit vivant*, Liaisons, 2004

Reynaud J. D. (1989), *Les règles du jeu*, Paris, Armand Colin, 1997

- Reynaud J. D., Eyraud F., Paradeise C., Saglio J. (dir.), *Les systèmes de relations professionnelles. Examen critique d'une théorie*, Paris, Éd. du CNRS, 1990
- Reynaud J. D., « Le management par les compétences : un essai d'analyse », *Sociologie du travail*, Vol. 43, n°1 – 2001, pp. 7-31
- Ribeill G. (1986), « Profils des ingénieurs civils au XIX<sup>e</sup> siècle: le cas des centraux », *Les ingénieurs dans la société française (XIX<sup>e</sup> – XX<sup>e</sup> siècle)*, Paris, Éd. Ouvrières, 1985
- Ribeill G., « Les associations d'anciens élèves d'écoles d'ingénieurs des origines à 1914. Approche comparative », *Revue Française de Sociologie*, XXVII, 1986, pp. 317-338
- Rocca M. (dir.), *Acteurs syndicaux et sciences sociales du travail. Objet, méthodes et enjeux d'une coopération*, Octares, 2001
- Rosanvallon P., *La question syndicale*, Paris, Seuil, 1988
- Rozenblatt P. et Barnier L. M., *Ceux qui croyaient au ciel. Enjeux et conflits à Air France*, Paris, Syllepse, Coll. « Présent Avenir », 1996
- Sauret V., *Neuf semaines chez BNP Paribas*, Rapport entrant dans le cadre de stages en entreprise des professeurs de sciences économiques et sociales, 2005
- Schwartz O., « L'empirisme irréductible », postface à N. Anderson, *Le hobo, sociologie du sans-abri*, Paris, Nathan, Coll. « Essais et recherches », pp. 265-305
- Segrestin D., « Les communautés pertinentes de l'action collective », *Revue Française de Sociologie*, XXI, 1980, pp. 171-203
- Segrestin D., *Les chantiers du manager*, Paris, Armand Colin, 2004
- Selznick P., *Leadership in administration. A sociological interpretation*. New York, Row, Peterson & Co, 1957
- Seys B., « L'évolution sociale de la population active », *INSEE Premières* n°434, mars 1996
- Shinn T., « Des Corps de l'État au secteur industriel : genèse de la profession d'ingénieur, 1750-1920 », *Revue Française de Sociologie*, XIX, 1978, pp. 39-71
- Simmel G. (1908), *Sociologie. Études sur les formes de la socialisation*, Trad. L. Deroche-Gurcel et S. Muller, Paris, PUF, Coll. « Sociologies », 1999
- Supiot A. (1994), *Critique du droit du travail*, Paris, PUF, Coll. « Quadrige », 2002
- Tanguy L. (dir.), *L'introuvable relation formation-emploi, un état des recherches en France*, Paris, La Documentation française, 1986
- Tilly C., *La France contestée de 1600 à nos jours*, Paris, Fayard, 1986
- Weber H., *Le parti des patrons. Le CNPF, 1946-1986*, Paris, Seuil, 1986
- Weber M. (1919), *Le savant et le politique*, Paris, Union Générale d'Éditions, Coll. « 10-18 », 1963
- Weber M. (1920), *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris, Plon, Coll. « Agora », 1994
- Weber M. (1922), *Économie et sociétés*, Paris, Plon, 1995



## ANNEXES

---

### Liste des entretiens réalisés

<b>Pseudonyme</b>	<b>Âge</b>	<b>Niveau de diplôme</b>	<b>Origines sociales (Père / Mère)</b>	<b>Groupe référent</b>	<b>Autre implication (passée ou présente)</b>
<i>Corinne Dial</i>	50 + ?	Inconnu	Inconnues	CEFI – CNISF (Chargée d'études)	Inconnues
<i>Didier Assert</i>	69	Ingénieur Polytechnique	Inconnues	CNISF (Délégué Général)	SNITEM MFQ FIM
<i>Sylvain Portal</i>	25	Ingénieur IST, Groupe ICAM	Éducateur spécialisé / Employée administrative	A2IST	Association étudiante
<i>François Cosquet</i>	45	Ingénieur IST, Groupe ICAM (formation continue)	Inconnues	A2IST (Président)	Inconnues
<i>Thomas Mottet</i>	38	Ingénieur ENSEA  DESS Communication	Commerçant / Professeur (lycée)	AI ENSEA (Secrétaire)	Association culturelle  AAE DESS (POSTISIC)
<i>Gérald Passet</i>	37	DESS Communication	Professeurs (collège)	Aucun	POSTISIC
<i>Simon Richet</i>	46	Ingénieur ENSEA	Dessinateur industriel / Femme au foyer	AI ENSEA (Président)	Inconnues
<i>Laurent Moulin</i>	35	Licence Sciences Économiques et Sociales	Inconnues	AAE Advancia (permanent)	Inconnues
<i>Chantal Cervat</i>	44	HEC	Employé des Télécoms / Professeur des écoles	AAE de HEC	Inconnues

<i>Denis Cassin</i>	61	ICAM Lille Centrale Paris	Cadre du privé / Femme au foyer	ANDCP (Délégué Général)	CFDT (Secrétaire Général de la CFDT- cadres)
<i>Muriel Manset</i>	56	Sup. de Co Lille	Fonctionnaire catégorie A / Femme au foyer	ANDCP	Association étudiante  Parents d'élèves
<i>Arnaud Lefrot</i>	27	Psychologue	Dentiste / Professeur des écoles	ANDCP	AAE  Entreprise & Personnel
<i>Hélène Olivier</i>	27	DESS Psychologie du Travail	Commerçant / Professeur des écoles	ANDCP	Inconnues
<i>Jean-Luc Daniel</i>	52	DUT Gestion	Patron de PME / Femme au foyer	AFDCC (Secrétaire Général)	Inconnues
<i>Sébastien Gard</i>	34	Maîtrise Sciences de Gestion (MSG)	Mère puéricultrice	AFDCC (Président)	Inconnues
<i>Julien Maison</i>	51	BTS Comptabilité  DECF (formation continue)	Commerçant / Femme au foyer	AFDCC (Président d'Honneur)	CGC
<i>Danièle Soutin</i>	50	Maîtrise Anglais	Inconnues	ADETEM (Déléguée Générale)	Inconnues
<i>David Blot</i>	37	Magistère, Université de Lille	Ouvrier (Mines) / Professeur des écoles	ADETEM	AAE du Magistère
<i>Frédéric Marcan</i>	33	Inconnu	Inconnues	DFCG (permanent)	Inconnues
<i>Élise Digard</i>	43	Inconnu	Inconnues	DCF (Déléguée Générale)	Inconnues

<i>Nicole Carré</i>	45	Inconnu	Inconnues	CJD (Secrétaire Générale)	Inconnues
<i>Jules Lacoste</i>	70 + ?	Inconnu	Inconnues	CDAF (Délégué Général)	Inconnues
<i>Paul Aquet</i>	34	ESC (EM) – Lyon	Agent de maîtrise / Femme au foyer	CFDT (permanent FCE)	Inconnues
<i>Max Belain</i>	47	Aucun diplôme	Inconnues	SECIF- CFDT (Secrétaire Général)	Inconnues
<i>Damien Louger</i>	34	Ingénieur ICPI – Lyon  Doctorat Chimie	Ouvrier (Automobile) / Secrétaire	SECIF- CFDT (permanent)	AAE ICPI
<i>Brice Murat</i>	33	Ingénieur ENSCPB, Groupe ENSI	Technicien (Chimie) / Pharmacienne	CFDT Saint- Gobain Recherche (SECIF)	AAE ENSCPB
<i>Samuel Gibert</i>	27	Ingénieur Arts et Métiers	Travailleurs sociaux	ISF	CFDT EDF (SECIF)
<i>Claude Géraud</i>	56	CAP Instituteur	Instituteur / Femme au foyer	CFDT Motul (SECIF)	PSU, PS, association humanitaire
<i>Marie Vidal</i>	51	BTS Secrétariat de Direction	Cheminot / Femme au foyer	CFDT Total (SECIF)	Inconnues
<i>Christine Giron</i>	44	Assistante sociale  Maîtrise Droit du travail (en formation continue)	Cadre des Télécoms / Employée (La Poste)	CFDT siege d'EDF (SECIF)	Aucune
<i>Sarah Kingsley</i>	46	Licence Anglais, Français et Psychologie	Ouvriers	CFDT Areva (SECIF)	Mouvement féministe Syndicat britannique

<i>Roger Varra</i>	56	Inconnu	Inconnues	Fédération CFDT des Services (Secrétaire National)	Inconnues
<i>Michèle Soher</i>	48	Aucun diplôme	Inconnues	ACTIF- CFDT (Secrétaire Générale)	Inconnues
<i>Xavier Sapin</i>	47	DEA Géologie	Ingénieur / Chercheur CNRS	CFDT Gan (ACTIF)	Aucune
<i>Claudine Tivrel</i>	50	Maîtrise Droit privé	Employés	CFDT siège des AGF (ACTIF)	Association de documenta- listes
<i>Marion Genêt</i>	50	Aucun diplôme	Cadre du privé / Employée administrative	CFDT MACSF (ACTIF)	PSU, MRAP
<i>Gérald Cotu</i>	27	Maîtrise Droit privé	Techniciens (Métallurgie)	CFDT Fonds de Garantie Automobile (ACTIF)	Aucune
<i>Francis Faubert</i>	51	Administration publique  DESS Gestion des personnels de la fonction publique et fonction formation	Enseignant / Institutrice	CFDT- cadres (Secrétaire Général)	Inconnues
<i>Akhram Kata</i>	44	Doctorat Sciences de l'Éducation	Inconnues	CFDT- cadres (Secrétaire Générale adjointe)	Inconnues
<i>Luc Mirard</i>	46	Ingénieur Centrale Lille	Cadre technique (industrie textile) / Femme au foyer	CFDT- cadres (Secrétaire National)	BDE / AAE Centrale Lille  Réseaux catholiques

<i>Adrien Bouin</i>	32	Sup. de Co Bordeaux	Cadre commercial / employée (EDF)	CFDT Presse écrite	AAE Sup. de co Bordeaux
<i>Mireille Stein</i>	55	Maîtrise Lettres Modernes	Inconnues	SNCAPA- CGC (Présidente)	Parents d'élèves
<i>Jean Luyat</i>	53	Maîtrise Droit privé	Inconnues	CGC AGF (SNCAPA)	Aucune
<i>Marc Legrand</i>	44	Bac	Cadre technique (industrie textile) / Secrétaire	CGC MACSF (SNCAPA)	Aucune
<i>Guy Augé</i>	54	BTS Chaudronnerie	Agriculteurs	CGC Areva	Aucune
<i>Marcel Chaili</i>	53	Aucun diplôme	Employé municipal / Couturière	UGICT BNP Paribas Île- de-France (Secrétaire du syndicat)	PCF
<i>Fernand Guérin</i>	57	Bac	Marine Nationale / ?	UGICT BNP Paribas Île- de-France	CFDT BNPP
<i>Didier Benoît</i>	49	Aucun diplôme	Ouvriers	UGICT BNP Paribas Île- de-France	PCF
<i>Riccardo Pietro</i>	45	Aucun diplôme	Ouvriers	UGICT BNP Paribas Île- de-France	Inconnues
<i>Viviane Giordano</i>	56	Aucun diplôme	Menuisier / Femme au foyer	UGICT BNP Paribas Île- de-France	CFDT BNPP  LCR
<i>Jean- Bernard Renaud</i>	54	Bac (technique)	Inconnues	UGICT BNP Paribas Île- de-France	SDB  Mouvement libertaire

<i>Irène Pasquale</i>	39	BTS Secrétariat de Direction	Maçon / ?	UGICT BNP Paribas Île-de-France	Aucune
<i>Florent Hérouet</i>	34	DEA Physique-Chimie	Professeur (lycée) / Institutrice	UGICT BNP Paribas Île-de-France	MJS UNEF – ID
<i>Aurélia Adilmar</i>	34	DEA Physique-Chimie	Plâtrier / Gardienne d'immeubles	UGICT BNP Paribas Île-de-France	Inconnues
<i>Lucas Gabriel</i>	31	BTS Assistant de gestion PME-PMI	Menuisier / Femme d'entretien	UGICT BNP Paribas Île-de-France	Aucune
<i>Valérie Busseau</i>	27	BTS Action Commerciale	Restaurateur / Femme d'entretien	UGICT BNP Paribas Île-de-France	Inconnues
<i>Maurice Biret</i>	50	Maîtrise Économie	Inconnues	UGICT PNC Air France (Secrétaire de la section)	CFDT PNC PCF
<i>Reda Chakib</i>	43	Aucun diplôme	Cantonnier / Femme au foyer	UGICT PNC Air France	SUNAC UNAC CFDT PNC  Associative et politique
<i>Fouad Bassim</i>	47	Bac	Ouvrier (Mines) / Femme au foyer	UGICT PNC Air France	CFDT PNC
<i>Éric Thiais</i>	34	Bac	Ingénieur en travaux publics / Professeur (collège)	UGICT PNC Air France	Aucune
<i>Henri Maire</i>	34	BEP hôtellerie-restauration	Mécanicien avion (Air France) / Employée Air France	UGICT PNC Air France	Aucune

<i>Erwan Janot</i>	35	DESS Systèmes électroniques	Inconnues	UGICT PNC Air France	UNAC
<i>Cécile Janot</i>	35	Aucun diplôme	Inconnues	UGICT PNC Air France	UNAC
<i>Maxime Aubertan</i>	32	Licence Langues Orientales	Artiste / Employée en institut médical	UGICT PNC Air France	JOC  UNAC
<i>Joëlle Avron</i>	55	Bac	Directeur commercial / Femme au foyer	UGICT PNC Air France	SNPNC  PCF
<i>Pierrick Batrier</i>	49	Inconnu	Inconnues	Syndicat UGICT Air France (permanent)	Inconnues
<i>Yves Trard</i>	51	Inconnu	Inconnues	Syndicat UGICT Air France (permanent)	Inconnues
<i>Grégoire Derrien</i>	32	Sup. de Co Bordeaux	Ingénieur / Femme au foyer	Syndicat CGT RATP	ATTAC
<i>Guy Serra</i>	54	Aucun diplôme	Inconnues	DSC CGT des AGF	Inconnues



## Liste des observations effectuées

### \* Associations professionnelles

- Réunion ANDCP Junior : « Négociier quand on est jeune », le 20 septembre 2005
- Réunion ANDCP Junior : « Syndicalisme et Ressources Humaines : un avenir à inventer ? », le 24 octobre 2006
- « Apéro » ANDCP Junior, le 31 mars 2006 au *Cardinal*, Paris, II<sup>e</sup> arrondissement
- Réunion *Cercle des Paradoxes* (ANDCP) : « Contrat Nouvelle Embauche : flexibilité sans sécurité ? », le 11 octobre 2005
- Réunion *Cercle des Paradoxes* (ANDCP) : « Faut-il de la vertu pour bien traiter les stagiaires ? », le 14 mars 2006

### \* Associations d'anciens élèves et écoles

- Soirée-débat École de Paris du *Management* : « Où va le conseil en *management* ? », le 23 mai 2005, Paris V<sup>e</sup> arrondissement
- Conférence-débat CNISF, « La prévention des risques professionnels », le 24 mai 2005
- Séminaire Comité CNISF des Transports, le 26 mai 2005 au Ministère des Transports
- Réunion *Club M2I* (A2IST), « Optimiser le pilotage par processus », le 16 juin 2005 à Lille.

### \* Organisations syndicales

- Congrès CFDT-cadres, les 2, 3 et 4 juin 2005, Cité des Congrès, Nantes
- Congrès Syndical UGICT BNP Paribas Île-de-France, les 1<sup>er</sup> et 2 juin 2006, Paris, XVIII<sup>e</sup> arrondissement
- Assemblée Générale SNCAPA-CGC, le 14 avril 2005, Paris, VIII<sup>e</sup> arrondissement
- Journée avec les militants du syndicat UGICT BNP Paribas Île-de-France, le 28 juin 2006
- Journée avec les militants de la section syndicale UGICT PNC Air France, les 17 et 21 novembre 2005, le 16 décembre 2005
- Stage d'accueil des adhérents PNC de la CGT Air France, les 19 et 20 octobre 2005 à Montreuil
- Formation syndicale inter-professionnelle, niveau 1, Union Locale CGT XIX<sup>e</sup> arrondissement de Paris, semaine du 4 avril 2005
- Stage « Prise de parole en public », UL CGT du XIX<sup>e</sup>, le 13 octobre 2005
- Stage « Négociier et gérer un conflit », UL CGT du XIX<sup>e</sup>, janvier 2006

## Documentation recueillie en situation d'enquête

### \* Associations professionnelles

- Annuaire 2005 des membres de l'AFDCC. Document comprenant aussi la composition du Conseil d'Administration de l'association, ses statuts, son Règlement Intérieur, ses objectifs et la « déontologie » professionnelle. Obtenu auprès du Secrétariat de l'AFDCC, mai 2005
- « Catalogues » 2005 et 2006 des formations au *credit management*, Institut du *Credit Management* – AFDCC. Obtenus auprès du Secrétariat de l'AFDCC, mai 2005 et avril 2006
- *La Lettre du Credit Manager* : numéros 103 (novembre 2003), 110 (août-septembre 2004), 111 (octobre 2004) et 118 (mai 2005), obtenus auprès du Secrétariat de l'AFDCC, mai 2005
- Revue *Fonction Credit* : numéros 21 (avril-mai-juin 2004), 25 (avril-mai-juin 2005) et 27 (octobre-novembre-décembre 2005), obtenus auprès du Secrétariat de l'AFDCC, mai 2005 et avril 2006
- *Fonction Credit*, supplément au n°21, « Bonnes pratiques pour le processus "Relations Financières Clients" »
- Enquête biennale 2004, *Le profil du credit manager*, partenariat AFDCC / *Accountemps* et *R.H.I.* Management resources. Obtenue auprès du Secrétariat de l'AFDCC, mai 2005
- « Développons ensemble le *Credit Management* », fascicule obtenu auprès du Président de l'AFDCC, juillet 2005
- Statuts et Règlement Intérieur de l'ANDCP, obtenus auprès du Secrétariat de l'ANDCP, juillet 2005
- Programme de l'Université Nationale de l'ANDCP (Toulouse, novembre 2005), obtenu auprès du Secrétariat de l'ANDCP, juillet 2005
- Compte-rendu de l'Université Nationale de l'ANDCP (Toulouse, novembre 2005) et « post-programme », recueillis sur le site Internet de l'association
- Revue *Personnel* : numéros 368 (mars-avril 1996), 456 (janvier 2005) et 460 (juin 2005), obtenus à la documentation de l'Institut des Sciences Sociales du Travail (ISST) et auprès du Secrétariat de l'association, 2005
- *Cahier de l'ANDCP* n°68 (juin 2005), supplément au n°460 de la revue *Personnel*, « L'absentéisme »
- Délégué Général de l'ANDCP, « De l'administratif au stratégique », *Projet* n° 286, mai 2005, obtenu auprès du Secrétariat de l'ANDCP, juillet 2005
- Délégué Général de l'ANDCP, « Ingénieurs et DRH : donner toute sa place à l'Homme pour la réussite de l'entreprise », *Revue 2005 des ingénieurs ÉCAM-ICAM*, recueillie au Salon de l'ingénieur, La Défense, décembre 2005
- Fascicule de présentation de la DFCG : vocation, effectifs, commissions et principaux groupes de travail en 2005. Obtenue auprès du responsable de la communication de l'association, mai 2005
- Résultats de l'enquête HEC pour les 40 ans de la DFCG (2004), « Contrôle de gestion et performance », obtenus auprès du responsable de la communication de l'association, mai 2005
- Revue *Échanges* (DFCG), numéro 205 (décembre 2003), obtenue auprès du responsable de la communication de l'association, mai 2005
- Fascicule de présentation des missions et de l'organisation de l'ADETEM (équipe des permanents, Conseil, Bureau, Clubs et régions, Formation, Centre de

- Documentation et Publications), obtenu auprès du Secrétariat de l'association, mai 2005
- Annuaire 2005 des membres de l'ADETEM, obtenu auprès du Secrétariat de l'association, mai 2005
- Calendrier des manifestations parisiennes de l'ADETEM, obtenu auprès du Secrétariat de l'association, mai 2005
- *Revue Française du Marketing* : numéros 198 (juillet 2004) et 200 (décembre 2004), obtenus auprès du secrétariat de l'ADETEM, mai 2005
- Fascicule de présentation du CJD et « Catalogue de Formation 2004-2005 » de l'Institut Copernic (CJD). Obtenus auprès du Secrétariat du CJD, juin 2005

\* Associations d'anciens élèves

- Annuaire 2005 des associations membres du CNISF, obtenu auprès de l'Administration du CNISF, mars 2005
- *La Charte éthique de l'ingénieur*, obtenue auprès de l'Administration du CNISF, mars 2005
- *Recueil des bonnes pratiques à l'usage des associations pour recruter et fidéliser*, document CNISF, obtenu auprès du Secrétariat de l'association des anciens élèves d'Advancia (École de Commerce), avril 2006
- *La rémunération des ingénieurs 2005. 16<sup>e</sup> enquête socio-économique du CNISF*. Achetée au Salon des ingénieurs, La Défense, décembre 2005
- « Pages spéciales » *Arts et Métiers Magazine*, octobre 2005, numéro recueilli au Salon de l'ingénieur, La Défense, décembre 2005
- *Ingénieurs dans la vie...Gadzarts pour la vie. La Société des ingénieurs Arts et Métiers vous accueille*, édition 2005. Document recueilli au Salon de l'ingénieur, La Défense, décembre 2005
- Statuts de la Société des ingénieurs Arts et Métiers, recueillis sur le site Internet de l'association
- Statuts et Règlement Intérieur de l'AI ENSEA, recueillis sur le site Internet de l'association
- *Rapide aperçu des actions de l'AI ENSEA*. Plaquette de présentation de l'AI ENSEA, Obtenue auprès du Secrétaire de l'association, mars 2005
- *La lettre de l'AI ENSEA* : numéros 14 (novembre 2002), « Numéro spécial Assemblée Générale » (février 2003), 19 (janvier 2004), 23 (janvier 2005), 24 (mars 2005) et 27 (janvier 2006), recueillis sur le site Internet de l'association
- Statuts et Règlement Intérieur de l'A2IST, recueillis sur le site Internet de l'association
- *Entrep'IST* : numéros 13, « Spécial dix ans de l'IST Vendée » (janvier 2005) et 14 (mai 2005), recueillis sur le site Internet de l'A2IST
- Réunions du Bureau de l'A2IST : février 2004, décembre 2004 et février 2005. Comptes-rendus recueillis sur le site Internet de l'association
- « Le guide des formations IST », recueilli sur le site Internet de l'A2IST
- Statuts, Règlement Intérieur et budget (2003) de l'association des anciens de HEC, recueillis sur le site Internet de l'association
- *Hommes & Commerce* : numéro 307, juin-juillet 2005, obtenu auprès de l'enquêtée de HEC, septembre 2005

\* Organisations syndicales

- Revue *Cadres CFDT* : numéros 340-341 (mars-avril 1990), 395 (avril 2001), 401-402 (novembre 2002), 404 (mai 2003), 405-406 (juillet 2003), 406 (avril 2004), 412 (octobre 2004), 413 (janvier 2005), 418 (février 2006) et 423 (février 2007). Obtenus à la documentation de l'Institut des Sciences Sociales du travail (ISST) et auprès du Secrétariat de la CFDT-cadres
- *Cadresplus. La lettre d'info de la CFDT-cadres* : numéros 6 (mars 2005), 10 (avril 2006) et 11 (juillet 2006), recueillis sur le site Internet de la CFDT
- *La Revue de la CFDT*, novembre-décembre 2003 et juillet-août 2004, recueillis au siège de la FCE-CFDT, juillet 2004
- Statuts de la CFDT, obtenus auprès du Secrétariat de l'ACTIF-CFDT, mai 2005
- Statuts de la CFDT-cadres, obtenus auprès du secrétariat de la CFDT-cadres, mai 2005
- Rapport d'Activité, Résolution Générale, Motion d'actualité et Évolution des statuts, Congrès CFDT-cadres d'Amiens, avril 2001. Obtenus auprès du Secrétariat de la CFDT-cadres, avril 2005
- Rapport d'Activité, Résolution Générale, Motion d'actualité, Interventions d'ouverture et de clôture, Congrès CFDT-cadres de Nantes, juin 2005. Obtenus lors du Congrès auprès du Secrétariat de la CFDT-cadres. Actes du Congrès également recueillis sur le site Internet de la CFDT-cadres
- Compte-rendu du Congrès Confédéral CFDT de Grenoble, juin 2006, recueilli sur le site Internet de la CFDT
- Observatoire des Cadres, « Les cadres : portrait en chiffres », recueilli au Congrès CFDT-cadres de Nantes, juin 2005
- Enquête TEQ – Cadres 2002. « Premiers résultats ». Document obtenu auprès du secrétariat de la CFDT-cadres, mai 2005
- Enquête TEQ – Cadres 2002. « Analyse de la CFDT-cadres », octobre 2002. Document obtenu auprès du Secrétariat de la CFDT-cadres, mai 2005
- Colloque « UCC – TEQ cadres ». Intervention de François Chérèque, le 25 octobre 2002, recueillie sur le site Internet de la CFDT-cadres
- Évolutions annuelles de la syndicalisation à la CFDT (2000, 2001, 2002, 2003, 2004 et 2005). Données revendiquées par la CFDT, recueillies sur le site Internet de la CFDT
- Dossier de presse du 6 avril 2004, « La CFDT en 2003 : - 1,73 %, soit 873 777 adhérents », recueilli sur le site Internet de la CFDT
- « Les professionnels autonomes – Une nouvelle figure du monde du travail », Observatoire des Cadres, Rapport final, juin 2003. Obtenu auprès du Secrétariat de la CFDT-cadres
- *Manifeste pour la responsabilité sociale des cadres*, obtenu auprès du Secrétariat de la CFDT-cadres, février 2006
- ACTIF-CFDT, « Livret de l'adhérent », obtenu auprès du Secrétariat du syndicat, mai 2005
- ACTIF-CFDT, « Le kit du nouvel adhérent », obtenu auprès du Secrétariat du syndicat, mai 2005
- ACTIF-CFDT, « Le guide du développeur », recueilli sur le site Internet du syndicat, espace adhérents
- ACTIF-CFDT, « Charte des délégués syndicaux », recueilli sur le site Internet du syndicat, espace adhérents
- ACTIF-CFDT, « Progression des adhérents par Section entre 2004 et 2005 », recueillie sur le site Internet du syndicat, espace adhérents
- Règlement Intérieur de l'ACTIF-CFDT, obtenu auprès du Secrétariat du syndicat, mai 2005

- *La lettre d'information de la CFDT des AGF*, « l'enquête TEQ – Cadres : résultats et analyse pour les AGF », janvier 2003. Obtenue auprès de l'enquêtée de la CFDT des AGF, mars 2005
- *Inform'action AGF* numéro 12, septembre 2005, recueillie au siège des AGF après un entretien avec le responsable du Syndicat des Employés Mécontents (SDEM-AGF), septembre 2005
- *Paris Commune, Magazine de l'Union Départementale CFDT de Paris*, numéro 323, (novembre-décembre 2004), obtenu auprès de l'UD 75, mars 2005
- *CFDT magazine* : numéros 311 (mars 2005) et 314 (juin 2005), recueillis au siège du SECIF-CFDT, mars et juin 2005
- *La lettre aux adhérents du SECIF-CFDT*, numéro 1, février 2005, obtenue auprès du Secrétariat du SECIF-CFDT, mars 2005
- Actes du Congrès Confédéral CFE-CGC d'Issy-les-Moulineaux (novembre 2003), recueilli sur le site Internet de la CGC, également publié dans le numéro 109 (décembre 2003) de la revue *Encadrement Magazine*
- *Le + syndical*, « Libertés pour l'encadrement » (janvier 2005), exemplaire recueilli sur le site Internet de la CFE-CGC
- Revue *Encadrement Magazine* : numéros 120 (décembre 2004-janvier 2005) et 121 (février 2005), recueillis lors de l'Assemblée Générale du SNCAPA, avril 2005
- Rapport d'Activité et Rapport Financier du SNCAPA-CGC, Assemblée Générale du 16 mars 2006, recueillis sur le site Internet du syndicat
- Statuts du SNCAPA-CGC et de la Fédération CGC des Assurances, obtenus auprès du Bureau du SNCAPA, mars 2006
- Accord du 14 octobre 2004 sur la formation professionnelle continue dans la branche Assurances, obtenu auprès du Bureau du SNCAPA, mars 2006
- Rapport Annuel 2005 de l'Observatoire de l'Évolution des Métiers de l'Assurance (OEMA), obtenu auprès du Bureau du SNCAPA, mars 2006
- « Protocole d'accord relatif au dispositif supplémentaire de retraite AGF », obtenu auprès de l'enquête de la CGC des AGF, août 2005
- Convention Collective des Assurances (1992), Bilans sociaux 2004 et 2005 des AGF, « Classification – Reconnaissance AGF », RH Groupe. Documents obtenus auprès de relations personnelles
- Statuts de l'UGICT-CGT, recueillis sur le site Internet de l'UGICT-CGT
- Statuts du syndicat CGT Air France, obtenus auprès du Secrétariat du syndicat, novembre 2005
- Accord Collectif du Personnel Navigant Commercial Air France 2003 – 2008. Obtenue auprès de la Commission Exécutive de la section UGICT PNC Air France, novembre 2005
- Bilan social Air France (2005), obtenu auprès de la Commission Économique du Comité Central d'Entreprise Air France, octobre 2005
- « L'organisation du produit vol » (avril 2005), document obtenu auprès de la Commission Économique du Comité Central d'Entreprise Air France, octobre 2005
- Actes du Congrès du syndicat CGT Air France (2004), obtenus auprès de la Commission Exécutive de la section UGICT PNC, décembre 2005
- « Document d'orientation », Congrès 2004 de la section UGICT PNC Air France, obtenu auprès de la Commission Exécutive de la section, décembre 2005
- Réunions de la Commission Exécutive de la section UGICT PNC Air France : juin 2005, novembre 2005. Comptes-rendus obtenus auprès de la Commission Exécutive de la section, décembre 2005
- *Lettre aux adhérents*, décembre 2005, obtenue auprès du responsable de la communication de la section UGICT PNC Air France, janvier 2006

- Rapport d'Activité du SNPNC, septembre 2004 – avril 2005. Compte-rendu de l'Assemblée Générale du syndicat (3 juin 2005), recueilli sur le site Internet du SNPNC
- « Participants au 9<sup>e</sup> Congrès du syndicat UGICT CGT BNP Paribas Île-de-France ». Document distribué aux congressistes de juin 2006
- « Répartition des syndiqués par Pôle ou Fonction ». Document distribué aux congressistes de juin 2006
- « Évolution des effectifs techniciens et cadres BNP Paribas », RH Groupe, 2005. Document obtenu auprès du Secrétariat de l'UGICT BNP Paribas Île-de-France, juin 2006
- Bilan social BNP Paribas (2005), obtenu auprès du Secrétariat de l'UGICT BNP Paribas Île-de-France, juin 2006
- Rapport Annuel BNP Paribas (2005), obtenu auprès du Secrétariat de l'UGICT BNP Paribas Île-de-France, juin 2006
- Convention Collective des Banques (2000), obtenue auprès du Secrétariat de L'UGICT BNP Paribas Île-de-France, juin 2006

# Première Synthèses

## Informations

### MYTHES ET RÉALITÉS DE LA SYNDICALISATION EN FRANCE

En 2003, plus de 8 % des salariés (7,5 % des femmes et 9 % des hommes) sont syndiqués. C'est deux fois moins qu'il y a vingt-cinq ans. Pourtant, le taux de syndicalisation s'est stabilisé depuis une dizaine d'années. On assiste même à une progression de la présence syndicale, sous forme de délégués ou de représentants élus, dans les établissements et les entreprises.

Les fonctions publiques regroupent près de la moitié des salariés affiliés à une organisation syndicale. Si l'industrie reste un bastion syndical, l'adhésion à de telles organisations est, de fait, bien plus fréquente pour les cadres que pour les ouvriers. Le développement des formes d'emploi flexibles depuis une vingtaine d'années a rendu plus difficile la syndicalisation de tout un volant de la main-d'œuvre, en premier lieu des salariés d'exécution.

Spécificité française, la faiblesse du taux de syndicalisation ne signifie pas l'absence de représentation syndicale pour les salariés : 40 % d'entre eux déclarent qu'un syndicat est présent sur leur lieu de travail, plus de la moitié dans leur entreprise ou leur administration. Ce sont essentiellement les salariés des petits établissements (moins de cinquante salariés) qui n'ont pas de représentants syndicaux.



Dans sa déclaration de 1948, l'Organisation Internationale du Travail (OIT) définit les syndicats comme des « associations indépendantes de travailleurs ayant pour but de promouvoir et de défendre leurs intérêts ». Selon cette même définition, aujourd'hui 2,4 millions de personnes en emploi se déclarent membres d'un syndicat en France (encadré 1). Indépendants et employeurs ne se tiennent pas à l'écart de cette forme de représentation collective : avec près de 600 000 adhérents, les exploitants agricoles, médecins libéraux et petits commerçants sont nombreux à rechercher auprès des organisations patronales ou professionnelles des conseils pour mieux gérer leur entreprise ou des moyens de peser sur les décisions des pouvoirs publics. Ce sont cependant toujours les syndicats de salariés qui mobilisent le plus grand nombre de travailleurs : en 2003, plus des trois quarts des adhérents à un syndicat sont salariés.

### La fin du recul syndical

Depuis le début des années quatre-vingt-dix, le recul des syndicats de salariés, amorcé au milieu des années soixante-dix, a été endigué. Les effectifs syndiqués se sont stabilisés sur la dernière décennie. Ils avaient été divisés par deux les quinze années précédentes. En 2003, 1 845 000 salariés déclarent être affiliés à un syndicat. Ils représentent 8,2 % des salariés (graphique 1) [1].

D'autres indicateurs témoignent d'une stabilisation, voire d'un regain syndical depuis une dizaine d'années (graphique 2). La proportion de salariés déclarant qu'un ou plusieurs syndicats sont présents sur leur lieu de travail est ainsi en légère progression : de 38 % en 1996 à 40 % en 2003. La progression est plus forte si l'on considère la présence de syndicat(s) dans l'entreprise ou l'administration (pour les salariés de la fonction publique) : en 2003, 55 % des salariés étaient ainsi

Encadré 1

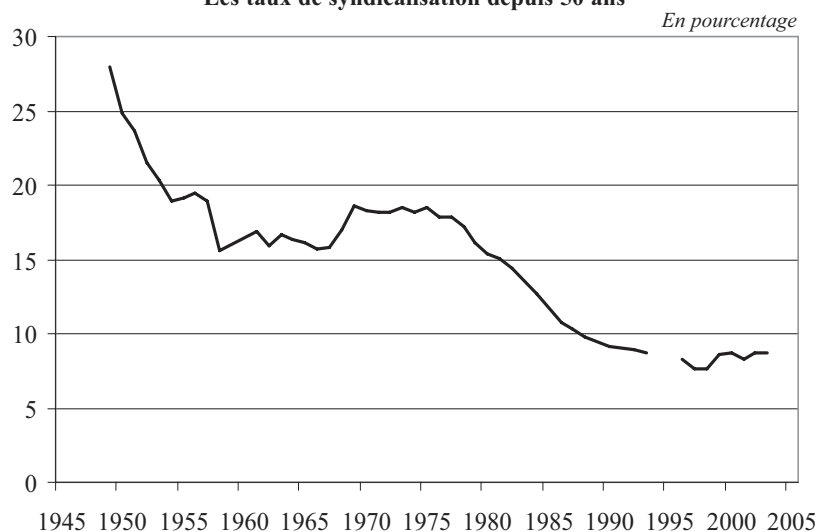
### LA CONNAISSANCE STATISTIQUE DE LA SYNDICALISATION

En France, l'estimation du nombre de salariés adhérent à une organisation syndicale s'est longtemps appuyée sur les seules déclarations des syndicats. Jusqu'à aujourd'hui, les principaux travaux, tant nationaux qu'internationaux, présentant l'évolution des effectifs syndiqués et des taux de syndicalisation en France ont été élaborés à partir de ces informations [1], [3], [5], [6]. Ce sont les recherches d'A. Bevort et de D. Labbé qui ont permis d'établir les séries de référence : à partir d'une collecte minutieuse, effectuée fédération par fédération, des cotisations enregistrées par la CGT et la CFDT, A. Bevort a pu calculer le nombre d'adhérents de ces deux organisations depuis la guerre ; D. Labbé, qui a également participé à ce travail, en a ensuite étendu la portée en estimant, à partir des résultats aux élections professionnelles, le nombre d'adhérents à l'ensemble des organisations syndicales.

Bien qu'elles aient été peu exploitées en ce sens, des données d'enquête permettent également d'étudier la syndicalisation. Depuis 1996, le dispositif des *Enquêtes Permanentes sur les Conditions de Vie des Ménages* (Insee) permet de repérer les personnes qui déclarent être « membres d'un groupement syndical ou professionnel ». Il permet de connaître également leur degré d'implication dans ces organisations (« simple adhérent », « participant actif », « responsable »). Ces enquêtes, réalisées chaque année auprès d'un échantillon représentatif de 8 000 personnes âgées de plus de 15 ans, se situent dans le prolongement de l'enquête *Contacts* (Insee, 1982-1983) qui a permis d'étudier l'adhésion syndicale il y a une vingtaine d'années.

Que l'on s'appuie sur des données d'enquête ou sur des déclarations syndicales, les estimations de taux de syndicalisation et d'effectifs syndiqués sont très proches : aujourd'hui, un peu moins de 1 900 000 salariés actifs sont syndiqués ; ils représentent entre 8 et 9 % des salariés en activité. Compte tenu des retraités et des chômeurs (environ un adhérent sur cinq), les organisations syndicales peuvent compter sur une capacité de mobilisation légèrement supérieure.

Graphique 1  
Les taux de syndicalisation depuis 50 ans



Champ : salariés.

Source : de 1949 à 1993 inclus, estimation à partir du nombre de cotisations syndicales (en déduisant les 20 % de cotisations correspondant aux salariés en retraite) [1] ; de 1996 à 2003 inclus, estimation à partir des Enquêtes Permanentes sur les Conditions de Vie des Ménages de l'Insee.

représentés par un syndicat ; ils étaient 50 % sept ans plus tôt. Dans les élections aux comités d'entreprise et délégation uniques du personnel, l'audience syndicale augmente également depuis plusieurs années [2] : sur le cycle électoral 2001-2002, les organisations syndicales rassemblent 78 %

des suffrages, contre 71 % dix ans plus tôt.

Cette double évolution - stabilisation du taux de syndicalisation et progression de la représentation syndicale - n'est guère partagée avec les autres pays industrialisés. Dans un contexte international de fort recul syndical, seule l'Espagne et, dans une moindre mesure,



les Pays-Bas connaissent une évolution comparable [3]. Ces trois pays ont d'ailleurs en commun un même modèle de représentation des salariés qui se caractérise à la fois par un faible taux de syndicalisation et par un fort taux de couverture conventionnelle (encadré 2). En France, l'écart entre le nombre de salariés syndiqués et le nombre de salariés représentés, dans leur entreprise, par un syndicat n'a jamais été aussi important.

### La présence des syndicats reste plus forte dans le public

Dans la fonction publique, 15 % des salariés sont affiliés à un syndicat. C'est trois fois plus que dans les entreprises du secteur privé et un peu moins que dans les entreprises publiques (tableau 1). Les professions les plus syndiquées sont, de fait, majoritairement exercées dans le public : il s'agit des professeurs, chercheurs et médecins hospitaliers (25,5 %), mais aussi des ingénieurs et cadres de la fonction publique (25 %).

Principalement composé d'entreprises publiques, le secteur de l'énergie emploie une forte proportion de salariés syndiqués (17 %). Dans les activités financières et assurancielles, ce sont les organismes de sécurité sociale et les mutuelles qui contribuent le plus à la forte adhésion syndicale (11 %). Au total, près d'un syndiqué sur dix est salarié d'une entreprise publique, c'est deux fois plus que leur poids dans l'emploi salarié.

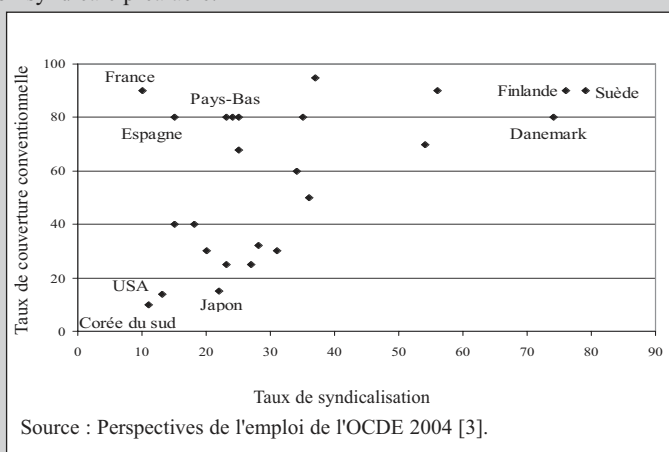
Dans le secteur privé, la plus petite taille des établissements et

Encadré 2

### PRÉSENCE SYNDICALE ET MODÈLE DE REPRÉSENTATION DES SALARIÉS

La France est l'un des pays industrialisés qui a le plus faible taux de syndicalisation. Elle a, dans le même temps, un des taux de couverture conventionnelle le plus élevé : la part de salariés couverts par une convention collective y est de plus de 90 %. Ce paradoxe apparent renvoie à la singularité du modèle français de relation professionnelle où les organisations syndicales négocient des avancées pour l'ensemble des salariés et non pour leurs seuls adhérents (contrairement à la Suède par exemple).

Les modalités de la présence syndicale dans chaque pays ne peuvent, de fait, être comprises sans une connaissance précise du cadre juridique des relations professionnelles : au Mexique ou en Corée du Sud par exemple, l'embauche dans certaines entreprises (appelées « closed shops ») est conditionnée par l'adhésion au syndicat d'entreprise ; en Belgique et dans certains pays scandinaves, les salariés sont soumis au système dit « de Gand » qui conditionne le versement des allocations chômage à une adhésion syndicale préalable.



l'absence de protection statutaire des salariés peut expliquer la faiblesse des taux de syndicalisation : c'est particulièrement le cas dans le commerce (2,5 %) et la construction (2,5 %); dans l'industrie, secteur où la dimension collective du travail est plus anciennement ancrée, la syndicalisation est en revanche plus forte (7,5 %).

En entreprise, plus encore que dans la fonction publique, la taille des établissements est déterminante quant à la présence syndicale. Sur les vastes sites de production et dans les grands centres du tertiaire, quatre salariés sur cinq

sont représentés par un syndicat, dix fois plus que dans les petits établissements (tableau 2). C'est ainsi près de la moitié des salariés d'entreprise, ceux qui travaillent dans des unités de moins de 50 salariés, qui sont privés de toute représentation syndicale (constat non sans rapport avec le dispositif légal qui encadre la présence syndicale dans les entreprises, encadré 3).

### Les cadres plus syndiqués que les ouvriers

Le syndicalisme n'est pas réservé aux salariés d'exécution, loin de là : les cadres et professions

Tableau 1  
Syndiqués du public, syndiqués du privé

En pourcentage

	Effectif de syndiqués (en milliers)	Taux de syndicalisation	Présence syndicale Sur le lieu de travail	Dans l'entreprise ou l'administration
État, Collectivités locales, Hôpitaux publics .....	890	15,1	52,7	76,2
Entreprises publiques, Sécurité sociale .....	160	15,6	70,7	89,3
Entreprises privées .....	834	5,2	31,2	41,9
<b>Total .....</b>	<b>1 884</b>	<b>8,2</b>	<b>38,5</b>	<b>52,9</b>

Champ : salariés.

Source : Enquêtes Permanentes sur les Conditions de Vie des Ménages, 1996 à 2003, Insee.

Tableau 2  
**La taille de l'établissement, un facteur déterminant de la présence syndicale dans le privé** *En pourcentage*

	Taux de syndicalisation	Présence syndicale sur le lieu de travail	dans l'entreprise
Moins de 50 salariés.....	3,5	8,3	19,0
De 50 à 99 salariés .....	5,4	41,3	52,9
De 100 à 499 salariés .....	8,3	63,4	74,3
500 salariés et plus .....	8,7	81,2	91,7
<b>Total .....</b>	<b>5,2</b>	<b>31,2</b>	<b>41,9</b>

Champ : salariés du privé.

Source : Enquêtes Permanentes sur les Conditions de Vie des Ménages, 1996 à 2003, Insee.

intellectuelles supérieures adhèrent en effet trois fois plus souvent à un groupement syndical ou professionnel que les ouvriers ; plus de 500 000 d'entre eux se déclarent membres de telles organisations, contre moins de 400 000 ouvriers (graphique 3). S'il peut paraître surprenant, ce résultat n'est pourtant pas le fruit d'une évolution récente : il y a vingt ans déjà, le taux de syndicalisation

des cadres était bien supérieur à celui des ouvriers [6], [7].

Le poids des professions de l'enseignement et de la santé, et plus généralement des emplois publics, au sein des cadres explique leur plus forte syndicalisation. Cependant, en entreprise également, l'écart entre cadres et ouvriers est important : dans le secteur privé, 7,5 % des cadres

d'entreprise sont membres d'un groupement syndical ou professionnel, contre 5 % des ouvriers. Les formes d'organisation professionnelle ne sont certes pas les mêmes selon la catégorie d'emploi que l'on exerce. Pourtant, les difficultés d'organisation collective des cadres, souvent mises en avant pour expliquer le recul syn-

Encadré 3

### LES MODALITÉS LÉGALES DE LA PRÉSENCE SYNDICALE DANS LES ENTREPRISES

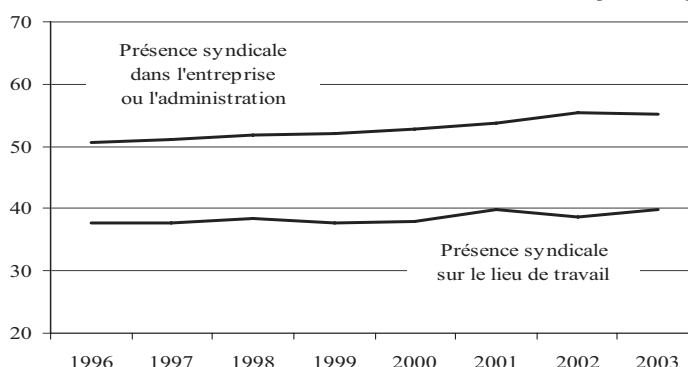
En entreprise, les représentants du personnel sont soit élus par les salariés (comme membre du comité d'entreprise ou comme délégué du personnel ; ils peuvent alors être affiliés à une organisation syndicale ou non), soit désignés par une organisation syndicale représentative (comme délégué syndical ou comme salarié mandaté).

La désignation d'un délégué syndical ne peut intervenir que dans les entreprises d'au moins cinquante salariés. Dans les entreprises plus petites, les organisations syndicales peuvent désigner un délégué du personnel, pour la durée de son mandat, comme délégué syndical. Elles peuvent également mandater un salarié pour signer un accord, comme ce fut le cas lors de la négociation de la réduction du temps de travail.

La présence de représentants syndicaux élus dépend bien évidemment des suffrages obtenus par les listes syndicales aux élections professionnelles. Elle dépend également de la tenue effective des élections : alors qu'elle est obligatoire à partir de cinquante salariés, la mise en place d'un comité d'entreprise n'est effective que dans 88 % des entreprises de cette taille ; de même, seulement 63 % des établissements de plus de dix salariés (seuil d'obligation légale) disposent d'un délégué du personnel.

Graphique 2  
**La représentation syndicale des salariés (1996-2003)**

*En pourcentage*



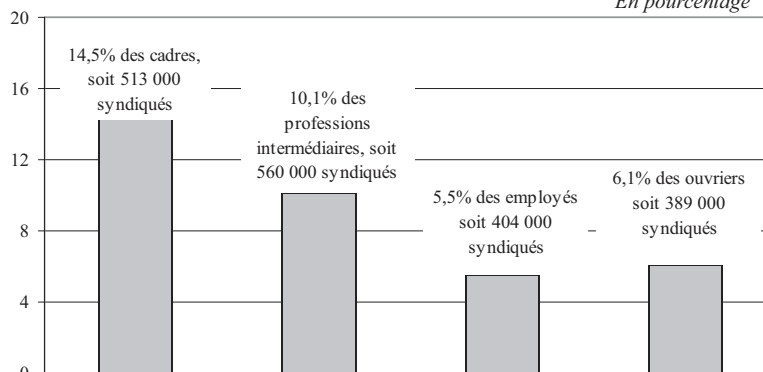
Lecture : en 2002, 55,2 % des salariés déclarent qu'un syndicat est présent dans leur entreprise ou leur administration, contre 50,6 % en 1996.

Champ : salariés.

Source : Enquêtes Permanentes sur les Conditions de Vie des Ménages, de 1996 à 2003, Insee.

Graphique 3  
**Taux de syndicalisation et effectifs syndiqués, selon la catégorie d'emploi**

*En pourcentage*



Champ : salariés.

Source : Enquêtes Permanentes sur les Conditions de Vie des Ménages, 1996 à 2003, Insee.

dical, semblent en décalage avec la réalité.

S'il est moins fréquent pour les employés et les ouvriers, l'engagement syndical est plus actif pour ces salariés : alors que les cadres déclarent en majorité être de simples adhérents, les employés déclarent plus souvent être membres actifs et les ouvriers avoir des responsabilités. Souvent perçu comme une prise de risque par rapport à l'employeur, l'exercice de responsabilités syndicales peut aussi être une forme d'intégration professionnelle, voire de promotion pour les salariés d'exécution. Au sein des appareils syndicaux, les ouvriers occupent près d'un tiers des postes : des animateurs de sections syndicales au sein des établissements et des entreprises aux secrétaires des structures professionnelles et interprofessionnelles.

### Les formes d'emploi flexibles : un obstacle à la syndicalisation de la main-d'œuvre

La faible syndicalisation des ouvriers et des employés, mais

aussi des femmes et des jeunes, peut être reliée à la montée du chômage de masse et à la flexibilisation de la main d'œuvre. Les formes d'emploi flexibles, qui concernent plus fortement ces salariés, sont en effet un obstacle à la participation syndicale (tableau 3) : seuls 2,5 % des salariés en CDD ou en intérim sont syndiqués ; 6 % des salariés à temps partiel sont dans ce cas. En 2003, ces formes d'emploi sont exercées par un quart des salariés, plus du tiers des femmes et des moins de trente ans.

Avoir de mauvaises conditions de travail ou un fort sentiment de précarité par rapport à son emploi ne s'accompagne pas non plus d'une plus forte syndicalisation. Au contraire, ce sont les salariés qui déclarent peu de pénibilités au travail et des chances de promotion élevées qui sont le plus souvent syndiqués. Ces résultats témoignent des difficultés qu'ont les syndicats, parfois en raison de la méfiance des employeurs, à mobiliser les salariés ayant de mauvaises conditions de travail ou d'emploi.

S'ils sont moins souvent syndiqués, ces salariés ne sont pas pour autant exclus de toute représentation syndicale : plus d'un quart des salariés en CDD, en intérim ou à temps partiel signalent qu'un syndicat est présent sur leur lieu de travail ; près de la moitié d'entre eux font état d'une présence syndicale dans l'entreprise ou l'administration. Si l'on considère plus largement la couverture par un accord ou une convention collective de branche, ce sont plus de neuf salariés sur dix qui bénéficient de dispositions négociées par les fédérations syndicales. La France diffère en cela de pays tels que les États-Unis, la Corée du Sud et le Japon, qui ont à la fois des taux de syndicalisation et des couvertures conventionnelles très faibles.

Thomas AMOSSÉ,  
(Dares).

Tableau 3  
Représentation syndicale et conditions d'emploi

En pourcentage

	Taux de syndicalisation	Présence syndicale sur le lieu de travail	Présence syndicale dans l'entreprise ou l'administration
Salariés en contrat à durée déterminée ou en intérim .....	2,4	23,2	35,0
Salariés en contrat à durée indéterminée à temps partiel .....	6,1	28,2	43,1
Salariés en contrat à durée indéterminée à temps complet .....	9,5	42,5	57,2
<b>Total .....</b>	<b>8,2</b>	<b>38,5</b>	<b>52,9</b>

Note : les agents titulaires de la fonction publique sont classés avec les salariés en contrat à durée indéterminée.  
Champ : salariés.

Source : Enquêtes Permanentes sur les Conditions de Vie des Ménages, 1996 à 2003, Insee.

### Pour en savoir plus

- [1] Labbé D. (1997), *Syndicats et syndiqués en France depuis 1945*, L'Harmattan.
- [2] Le Moigne C. (2003), « Les élections aux comités d'entreprise en 2001 : un net recul des non syndiqués », *Premières Synthèses, Dares*, n°43.2.
- [3] OCDE (2004), *Perspectives de l'emploi de l'OCDE*.
- [4] Héran F. (1988), « Un monde sélectif : les associations », *Économie et Statistiques*, n°208.
- [5] Bevort A. (1995), « Compter les syndiqués, méthodes et résultats », *Travail et Emploi*, n°62.
- [6] BIT (1997-1998), *Le travail dans le monde*.
- [7] Liaisons sociales (1991), *Audience syndicale, fonction des syndicats*, n°10 995.

PREMIÈRES INFORMATIONS et PREMIÈRES SYNTHÈSES sont éditées par le Ministère de l'emploi, du travail et de la cohésion sociale, Direction de l'animation de la recherche des études et des statistiques (DARES) 39-43, quai André Citroën, 75902 Paris Cedex 15. [www.travail.gouv.fr](http://www.travail.gouv.fr) (Rubrique Études et Statistiques) - Directeur de la publication : Annie Fouquet.  
Téléphone Publications : 01.44.38.22.60 ou 61) - Documentation : 01.44.38.23.12 ou 14) - Télécopie : 01.44.38.24.43  
Réponse à la demande : 01.44.38.23.89 / e-mail : [dares.communication@dares.travail.gouv.fr](mailto:dares.communication@dares.travail.gouv.fr)  
Rédacteur en chef : Gilles Rotman. Secrétariat de rédaction : Evelyn Ferreira et Francine Tabaton. Maquettistes : Daniel Lepesant, Guy Barbut, Thierry Duret. Conception graphique : Ministère de l'emploi, du travail et de la cohésion sociale. Reprographie : DAGEMO.  
Abonnements : *La Documentation française*, 124, rue Henri Barbusse 93308 Aubervilliers Cedex. Tél. : 01.40.15.70.00. Télécopie : 01.40.15.68.00 - [www.ladocumentationfrancaise.fr](http://www.ladocumentationfrancaise.fr)  
PREMIÈRES INFORMATIONS et PREMIÈRES SYNTHÈSES - Abonnement 1 an (52 n°) : France (TTC) 116 €, CEE (TTC) 122,20 €, hors CEE (TTC) 124,30 €. Publicité : Ministère de l'emploi, du travail et de la cohésion sociale. Dépôt légal : à parution. Numéro de commission paritaire : 3124 AD. ISSN 1253 - 1545.

# Une personne sur deux est membre d'une association en 2002

Michèle Febvre, Lara Muller, division Conditions de vie des ménages, Insee

**E**n 2002, 21 millions de personnes de 15 ans et plus sont membres d'une association. Trois grandes catégories d'associations se dessinent selon que l'adhésion est principalement motivée par la pratique d'une activité, par un désir de rencontres ou bien pour la défense d'une cause ou d'intérêts communs. Les associations de loisirs, au sens large, continuent d'attirer le plus grand nombre d'adhérents. Elles devancent les associations tournées vers la défense d'intérêts communs. L'âge moyen des adhérents augmente du fait de la participation accrue des 60-69 ans dans tous les domaines. Par ailleurs, les adhérents se comptent plus souvent parmi des personnes diplômées et appartenant aux ménages les plus aisés.

En 2002, 45% des personnes de 15 ans ou plus font partie d'une association, soit plus de 21 millions d'individus. Six adhérents sur dix font partie d'une seule association, deux sur dix sont membres de deux associations. Depuis 1996, le paysage associatif français a peu évolué : les

associations de loisirs continuent d'attirer un très grand nombre d'adhérents, qu'elles concernent le sport, la culture et la musique, ou qu'il s'agisse de clubs du troisième âge. Viennent ensuite les associations tournées vers la défense d'intérêts communs : parents d'élèves, syndicats, locataires ou co-propriétaires, humanitaire... En 2002, 6,5 millions de Français de 15 ans ou plus sont membres d'une association sportive (hors clubs privés et clubs non associatifs), soit 14% d'entre eux, et 4,3 millions font partie d'une association culturelle, soit 9% (tableau 1).

## Les seniors s'investissent

En 2002, l'âge moyen des adhérents est de 48 ans contre 43 ans en 1996. Les 60-69 ans adhèrent de plus en plus souvent : 58% sont membres d'au moins une association (tableau 2). Parmi eux, 46% font partie d'au moins deux associations contre 38% de l'ensemble des adhérents. Leurs choix sont variés : ils n'adhèrent pas seulement aux clubs du troisième âge ou aux associations de retraités qui sont prédominantes aux âges plus avancés, mais se dirigent aussi bien vers la culture, le sport que vers l'action collective et le soutien des causes humanitaires. La vitalité de l'engagement associatif des seniors a déjà fait l'objet d'études

## 1 Taux d'adhésion par type d'association en 2002

Type d'association	Taux d'adhésion	En %	
		Hommes	Femmes
Sportive	14	17	10
Culturelle ou musicale	9	8	9
Locataires et propriétaires	5	4	5
Humanitaire	3	3	4
Religieuse, paroissiale	3	2	4
Anciens élèves	2	3	2
Anciens combattants, classe d'âge	3	5	1
Protection de l'environnement	2	3	1
Quartier, locale	3	3	2
Club du troisième âge*	19	16	20
Syndicats ou groupements professionnels*	8	11	6
Parents d'élèves*	7	5	10
Retraités d'une entreprise*	6	8	4
Autres	8	10	6
<b>Ensemble</b>	<b>45</b>	<b>49</b>	<b>40</b>

\* Champ : personnes de 15 ans ou plus ; sauf pour les associations de parents d'élèves, de retraités d'une entreprise, les syndicats et groupements professionnels, et les clubs du troisième âge où le nombre d'adhérents est rapporté à la population concernée (définitions). Les taux ne sont donc pas tous comparables.

Lecture : 14% des Français de 15 ans ou plus font partie d'au moins une association sportive ; 19% des personnes âgées de plus de 60 ans font partie d'un club du troisième âge.

Remarque : une personne pouvant faire partie de plusieurs types d'association, le taux d'adhésion sur l'ensemble de la population ne s'obtient pas en faisant la somme des taux de chaque type d'association.

Source : Enquête " Vie associative ", partie variable de l'Enquête Permanente sur les Conditions de Vie d'octobre 2002, Insee



spécifiques montrant notamment que le fait d'adhérer à une association révèle une bonne insertion dans la vie sociale.

Aux âges intermédiaires de la vie, les adhésions sont souvent en rapport avec l'activité professionnelle ou la situation familiale : les 30-59 ans s'investissent surtout dans les associations de parents d'élèves et les groupements professionnels et syndicaux. Après 40 ans, la participation à la vie associative se diversifie et les adhésions se multiplient : 19% des quinquagénaires contre 12% des trente-naires font partie d'au moins trois associations.

Les moins de 30 ans sont moins concernés par la vie associative : leur taux d'adhésion est stable : depuis 1996, un

jeune sur quatre fait partie d'une association. Les trois quarts sont membres d'une seule association, essentiellement des associations sportives et culturelles.

## Les différences entre hommes et femmes persistent

Globalement plus d'hommes que de femmes font partie d'une association (49% contre 40%). Cependant les femmes sont toujours plus nombreuses dans les associations de parents d'élèves et les associations religieuses alors que les hommes se tournent plus vers les associations en lien avec la vie professionnelle (syndicat, retraités d'une

entreprise) ou le sport. Ce constat est le reflet du partage social des tâches. La majorité de femmes dans les clubs du troisième âge provient d'une plus grande participation de celles-ci, au-delà de l'effet de la structure démographique de la population.

## Plus d'adhérents dans les ménages aisés

Les milieux favorisés alimentent la vie associative : parmi les personnes appartenant au quart des ménages les plus aisés, 57% sont membres d'au moins une association contre 32% des personnes issues des ménages au niveau de vie le plus faible (*tableau 3*). Pour les associations de loisirs sportifs et culturels, de locataires et co-propriétaires, de retraités, pour les syndicats, la propension à adhérer augmente en effet avec le niveau de vie. A l'inverse, appartenir à une association de parents d'élèves ou à un club du troisième âge est plus fréquent dans les milieux moins aisés et moins diplômés.

Le paiement d'une cotisation, pratique répandue dans la majorité des associations, peut certes être dissuasif pour les ménages dont le niveau de vie est faible. Toutefois 20% des adhésions ne semblent pas liées à une cotisation (*définitions*). La moitié des cotisations ne dépasse pas 30 euros par an par association et leur montant annuel moyen va de 50 euros pour les personnes dont le niveau de vie est dans le quart inférieur à 105 euros pour les ménages les plus aisés.

## 2 Taux d'adhésion selon l'âge et le sexe pour certains types d'associations

En %

	Ensemble	Association sportive	Association culturelle ou musicale	Syndicat*	Club du 3e âge*	Parents d'élèves*	Retraités d'une entreprise*
<b>Sexe</b>							
Homme	49	17	8	11	16	5	8
Femme	40	10	9	6	20	10	4
<b>Age</b>							
15-29 ans	37	18	10	4	-	1	-
30-39 ans	44	17	9	9	-	10	-
40-49 ans	44	15	9	11	-	10	-
50-59 ans	46	13	7	13	-	14	5
60-69 ans	58	11	12	6	13	15	6
70 ans et plus	46	4	7	2	22	-	6
<b>Ensemble</b>	<b>45</b>	<b>14</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>19</b>	<b>7</b>	<b>6</b>

\* Champ : personnes de 15 ans ou plus ; sauf pour les associations de parents d'élèves, de retraités d'une entreprise, les syndicats et groupements professionnels, et les clubs du troisième âge où le nombre d'adhérents est rapporté à la population concernée (*définitions*).

Lecture : 49% des hommes de 15 ans ou plus font partie d'au moins une association.

Source : Enquête " Vie associative ", partie variable de l'Enquête Permanente sur les Conditions de Vie d'octobre 2002, Insee

## 3 Taux d'adhésion selon l'activité, le niveau de diplôme et le niveau de vie détaillé pour certains types d'associations

En %

	Ensemble	Association sportive	Association culturelle ou musicale	Syndicats*	Clubs du 3ème âge*	Parents d'élèves*	Retraités d'une entreprise*
<b>Niveau de diplôme</b>							
Aucun diplôme	27	5	4	2	19	3	2
Inférieur au bac	44	14	7	7	21	5	6
Bac	51	18	11	9	17	8	8
Supérieur au bac	57	17	17	13	9	18	11
<b>Niveau de vie</b>							
1 <sup>er</sup> quartile	32	9	5	3	19	4	1
2 <sup>e</sup> quartile	41	12	7	6	23	6	3
3 <sup>e</sup> quartile	48	16	10	8	17	9	8
4 <sup>e</sup> quartile	57	18	13	13	15	14	12
<b>Ensemble</b>	<b>45</b>	<b>14</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>19</b>	<b>7</b>	<b>6</b>

\* Champ : personnes de 15 ans ou plus ; sauf pour les associations de parents d'élèves, de retraités d'une entreprise, les syndicats et groupements professionnels, et les clubs du troisième âge où le nombre d'adhérents est rapporté à la population concernée (*définitions*).

Lecture : 27% des personnes n'ayant aucun diplôme font partie d'au moins une association.

Source : Enquête " Vie associative ", partie variable de l'Enquête Permanente sur les Conditions de Vie d'octobre 2002, Insee

## Une tradition familiale

Avoir eu pendant son adolescence des parents, que ce soit le père ou la mère, membres d'une association favorise la participation à la vie associative à l'âge adulte : 58% des personnes dont le père était membre d'une association quand elles étaient jeunes font aujourd'hui partie d'une association, contre 40% des personnes dont le père n'était pas membre à ce moment-là. Parmi celles dont la mère était membre, 57% sont aujourd'hui adhérentes, contre 43% des personnes dont la mère n'était pas membre d'une association pendant leur adolescence. Dans ce domaine, les hommes sont essentiellement sensibles à l'exemple de leur père.

Dans les couples, la participation associative semble liée à celle du conjoint, sans que l'on ne puisse ici distinguer la manifestation d'un attrait commun pour le milieu associatif d'un effet d'entraînement (*tableau 4*).

### Pratique d'une activité, convivialité, défense de droit ou d'intérêts

Le désir de rencontre motive plus de la moitié des adhésions (62%). Cependant, la démarche diffère d'une association à l'autre.

Ainsi, les associations qui proposent des activités de loisir au sens large, comme les associations sportives, culturelles, correspondent pour 83% de leurs adhérents au désir de pratiquer une activité. Elles représentent 37% des adhésions et comptent essentiellement des jeunes. Leurs membres ont un niveau de vie plus élevé que dans les autres types d'associations, mais ne sont pas plus diplômés. La recherche de la convivialité entre personnes ayant les mêmes goûts ou les mêmes préoccupations caractérise les clubs du troisième âge et associations de retraités, les groupements religieux ou paroissiaux ainsi que les associations de quartier ou locales. Cette catégorie d'associations représente 27% des adhésions. La majorité de leurs membres ont plus de 60 ans et sont retraités. Moins diplômés que les autres adhérents, leur ménage se situe dans la moitié la plus basse de niveau de vie, et ils habitent plus souvent en milieu rural.

Enfin, la défense de droits ou d'intérêts communs motive 72% des membres d'associations de parents d'élèves, syndicats et groupements professionnels, de locataires et de co-propriétaires, de type humanitaire, de défense de l'environnement. Représentant 36% des adhésions, leurs membres se recrutent principalement dans les tranches d'âge intermédiaires, notamment entre 50 et 59 ans, et ils sont en moyenne plus diplômés que les autres adhérents. Il s'agit plus souvent d'hommes, d'actifs ou de retraités, de citadins.

### Différentes formes de participation

De la simple adhésion à l'engagement responsable, la participation associative

## 4 Taux d'adhésion selon l'adhésion du conjoint

En %

	Hommes	Femmes
Conjoint membre d'une association	77	67
Conjoint non membre	41	25
Ensemble des personnes vivant en couple	52	41
<b>Ensemble</b>	<b>49</b>	<b>40</b>

Champ : personnes de 15 ans ou plus, vivant en couple.

Lecture : 77% des hommes vivant en couple dont la conjointe est membre d'au moins une association fait partie d'au moins une association ; 52% des hommes vivant en couple font partie d'au moins une association ; 49% des hommes font partie d'au moins une association.

Source : Enquête " Vie associative ", partie variable de l'Enquête Permanente sur les Conditions de Vie d'octobre 2002, Insee

est plus ou moins forte. En 2002, 17% des adhérents exercent des responsabilités au sein de leur association, qu'ils soient dirigeants, trésoriers ou chargés de tâches administratives (*tableau 5*). En outre, 9% des adhérents participent également à la vie de l'association en tant qu'animateurs (assistants, accompagnateurs, entraîneurs, formateurs etc.). Néanmoins, très peu sont salariés de l'association. La majorité des autres membres participent aux activités proposées ou en sont bénéficiaires sans prendre part à leur organisation (55%). Enfin, 19% des adhérents sont de « simples cotisants » et participent donc à la vie associative essentiellement par leur seule cotisation, même si certains d'entre eux déclarent aussi une activité bénévole. En fait, les modalités de participation ne sont pas aussi nettement délimitées : par exemple, les responsables qui animent parfois les activités de l'association y participent. C'est notamment le cas dans les associations de loisirs ; parmi les 17% de membres « dirigeants », plus de la moitié s'occupent aussi de l'animation.

### Organisation interne et hiérarchie sociale

Le profil-type de l'adhérent qui participe aux instances dirigeantes des associations n'a guère changé en vingt ans. Dans 60% des cas c'est un homme, y compris dans les associations où les femmes sont plus nombreuses, à l'exception toutefois des associations de parents d'élèves.

Si les adhérents dans leur ensemble sont majoritairement diplômés (9% n'ont aucun diplôme), les membres qui exercent des responsabilités sont plus

souvent que les autres titulaires d'un diplôme du supérieur (40% contre 33%). Ils sont aussi plus nombreux dans les ménages les plus aisés : 43% d'entre eux appartiennent au quart le plus aisé. C'est entre 30 et 59 ans qu'on assure le plus souvent une fonction de direction ou d'organisation au sein de l'association, et cela va de pair avec une certaine ancienneté de l'adhésion. Proportionnellement, les responsables d'associations sont plus nombreux en milieu rural que dans les grandes villes ; cela peut venir du fait qu'à la campagne les associations fonctionnent plus souvent à un niveau local (61% en milieu rural contre 49% en région parisienne) et requièrent par conséquent plus de dirigeants en proportion du nombre d'adhérents.

Les fonctions d'animation, de formation, d'enseignement au sein de l'association sont plus souvent assurées par des hommes (63%) et des personnes de moins de 60 ans. Ces membres ont plus fréquemment un diplôme inférieur au baccalauréat et appartiennent à des ménages plutôt peu aisés. L'organisation interne de l'association reproduit ainsi la hiérarchie sociale de ses membres actifs : les membres des catégories supérieures en sont responsables ou exercent des tâches administratives (comptabilité, secrétariat, trésorerie), les autres se chargeant des fonctions d'animation.

### De la participation à la simple adhésion

Les adhérents qui participent aux activités proposées par les associations ou en sont bénéficiaires sont plus souvent des femmes et des jeunes gens. Ils sont plus nombreux dans les associations de loisirs dont l'objet de l'adhésion est prioritairement la pratique d'une activité (sportive, culturelle)

que dans les associations de défense de droits ou d'intérêts. Il s'agit plus souvent de personnes moins diplômées que le reste des adhérents, et plus souvent d'inactifs que d'actifs.

Les « simples adhérents », qui n'ont aucune responsabilité, sont plus nombreux parmi les plus de 40 ans et appartiennent plus souvent aux ménages les plus aisés. Quand le niveau de vie augmente, il est sans doute plus facile de participer à une association par le simple biais d'une adhésion marquant le soutien à une cause ou une organisation. Il s'agit aussi de personnes qui vivent plus souvent en ville qu'en milieu rural. D'ailleurs, près d'un tiers des adhérents dans les associations de défense de droits ou d'intérêts sont de simples cotisants. Ces associations sont plus souvent implantées dans les grandes villes et 40 % d'entre elles comptent plus de 1000 membres.

## Définitions

Le **niveau de vie** du ménage correspond à son revenu par équivalent-adulte et résulte du rapport entre le revenu global du ménage et la somme des unités de consommation (uc). Les uc sont calculées avec l'échelle de l'OCDE qui affecte un coefficient d'une valeur de 1 à la personne de référence, de 0,5 à tous les autres adultes du ménage et de 0,3 aux enfants de moins de 15 ans.

**Adhésion** : en principe à chaque adhésion correspond une cotisation mais dans la pratique, seuls 80% des adhérents déclarent payer une cotisation.

**Cotisant** : il participe ou non aux activités de l'association.

**Participant ou bénéficiaire** : il participe aux activités de l'association (suit des

## 5 Les différentes formes de participation selon la catégorie d'association

En %

Catégorie	Dirigeant, trésorier, chargé de tâches adm.	Animateur	Participant ou bénéficiaire	Simple cotisant	Total
Pratique d'une activité	17	10	64	9	100
Convivialité	12	8	61	19	100
Défense de droits ou d'intérêts	21	8	41	30	100
<b>Ensemble</b>	<b>17</b>	<b>9</b>	<b>55</b>	<b>19</b>	<b>100</b>

Champ : personnes de 15 ans ou plus faisant partie d'une association

Lecture : 17% des adhérents aux associations de la catégorie "Pratique d'une activité" ont une fonction de dirigeant, trésorier ou sont chargés de tâches administratives au sein de l'association.

Source : Enquête " Vie associative ", partie variable de l'Enquête Permanente sur les Conditions de Vie d'octobre 2002, Insee

cours, pratique une activité, bénéficie d'une aide...), même irrégulièrement.

**Animateur** : responsable de l'organisation de l'association ou/et animateur des activités comme enseignant, entraîneur, formateur, personne donnant des informations au public, accompagnateur.

**Simple cotisant** : membre de l'association mais n'y participe pas.

La proportion d'adhérents aux **associations de parents d'élèves** est calculée sur les personnes ayant au moins un enfant en âge de scolarisation (3 à 19 ans).

La proportion d'adhérents à des **syndicats ou groupements professionnels** est calculée sur les personnes exerçant ou ayant exercé une activité professionnelle, et les chômeurs.

Les membres d'**associations de retraités** sont ceux parmi les anciens actifs qui font actuellement partie d'une association de ce type.

La part d'adhérents à des **clubs du troisième âge** est calculée sur la population des personnes âgées de plus de 60 ans.

## Sources

Le dispositif d'enquêtes permanentes sur les conditions de vie des ménages (EPCV)

permet, depuis janvier 1996, d'étudier chaque année l'évolution d'indicateurs sociaux harmonisés dans l'ensemble de l'Union Européenne. L'ensemble des indicateurs est divisé en trois groupes, dont chacun fait l'objet d'une enquête annuelle, en janvier, en mai ou en octobre, réalisée auprès d'un échantillon de 8 000 logements. L'enquête d'octobre traite des contacts sociaux et de la participation à la vie sociale. En octobre 2002, la partie variable de l'enquête EPCV portait sur la vie associative.

## Bibliographie

« Le milieu associatif de 1983 à 1996 : plus ouvert et tourné vers l'intérêt individuel » E. Crenner, *Insee première* n°542, Septembre 1997.

« L'engagement associatif après 60 ans » H. Michaudon, *Insee première* n°737, Septembre 2000.

« La vie associative : participer mais pas militer » G. Hatchuel, J-P. Loisel, *Données Sociales* 1999, Insee.

« La participation associative au regard des temps sociaux » L. Prouteaux, F-C. Wolff, *Économie et Statistique* n°352-353, 2002.

INSEE PREMIÈRE figure dès sa parution sur le site Internet de l'Insee : [www.insee.fr](http://www.insee.fr)

## BULLETIN D'ABONNEMENT A INSEE PREMIERE

A RETOURNER A : INSEE Info Service, Service Abonnement B.P. 409, 75560 Paris CEDEX 12  
Tél. : 01 53 17 88 45 Fax : 01 53 17 89 77

OUI, je souhaite m'abonner à INSEE PREMIÈRE - Tarif 2003

Abonnement annuel = ☐ 70 € (France) ☐ 87 € (Étranger)

Nom ou raison sociale : \_\_\_\_\_ Activité : \_\_\_\_\_

Adresse : \_\_\_\_\_

Tél : \_\_\_\_\_

Ci-joint mon règlement en Euros par chèque à l'ordre de l'INSEE : \_\_\_\_\_ €.

Date : \_\_\_\_\_ Signature

Direction Générale :

18, Bd Adolphe-Pinard  
75675 Paris cedex 14

Directeur de la publication :

Jean-Michel Charpin

Rédacteur en chef :

Daniel Temam

Rédacteurs : R. Baktavatsalou,

C. Benveniste, C. Dulon,

A.-C. Morin

Maquette : RPV

Code Sage IP03920

ISSN 0997 - 3192

© INSEE 2003

